



تجارب التنمية الإدارية

في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

إعداد
مجموعة من الباحثين من دول المجلس

تحرير ومراجعة
د. ثامر بن ملوح المطيري

بسم الله الرحمن الرحيم





تجارب التنمية الإدارية
في دول مجلس التعاون
لدول الخليج العربية

إعداد

مجموعة من الباحثين من دول المجلس

تحرير ومراجعة

د. ثامر بن ملوح المطيري

(*) إصدار خاص بمناسبة انعقاد المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الذي يعقده معهد الإدارة العامة بالرياض خلال الفترة ٢٦-٢٨ محرم ١٤٣٤هـ الموافق ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢م

المحتويات

تقديم:

ربما لا تتوافر لدى المتابعين للشأن الخليجي معرفة كافية ببيئة التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي وجذورها التاريخية وواقعها الفعلي، والتطور المتسارع الذي شهدته خلال السنوات الماضية، والذي أدى إلى قدرة وزارات ومؤسسات هذه الدول على تنفيذ العديد من مشاريع التنمية الضخمة، نتيجة الطفرة البترولية وزيادة عائداتها. مما يعني أن وحدات الإدارة العامة في هذه الدول قد أدّت دورها باقتدار للانطلاق إلى مرحلة التنمية الشاملة في جوانبها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

وبذلك فقد بات من الضروري إبراز بعض جوانب واقع التنمية الإدارية في دول المجلس، ومراحل تطورها، والإنجازات التي حققتها، وما يواجه هذه المسيرة الإنمائية من عقبات وطرح بعض التطلعات في هذا الشأن.

ويجيء (المؤتمر السنوي الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي) الذي يعقده معهد الإدارة العامة بالرياض خلال الفترة ٢٦-٢٨ محرم ١٤٣٤هـ، ليمثل فرصة مواتية، رأت اللجنة الإشرافية للمؤتمر في معهد الإدارة العامة اغتنامها لإعداد كتاب عن (التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي)، يزود المسئولين والخبراء المشاركين في المؤتمر ببعض الجوانب المهمة في هذا المجال، متطلعين إلى أن يساعد هذا الكتاب - مع أوراق العمل الأخرى للمؤتمر - في إبراز حقيقة التطور الإداري الذي تشهده دول المجلس، وأن يتيح مجالاً خصباً للحوار والنقاش وتبادل الخبرات والتجارب بين مسئولي التنمية الإدارية وخبرائها المشاركين في المؤتمر.

وإننا إذ نقدم هذا الكتاب لبعض مسارات التنمية الإدارية الخليجية، لنؤمل ألا تقتصر الاستفادة منه على المشاركين في المؤتمر فحسب، بل نتطلع كذلك إلى أن يكون عوناً لعموم ممارسي ودارسي الإدارة العامة بوجه عام والإدارة المقارنة بوجه خاص، وأولئك الذين يودون التعرف على بعض جوانب المسار التنموي الإداري لدول المجلس، كما نأمل أن يجد فيه زملاؤنا الأكاديميون وطلابهم، مصدراً مساعداً يعطي بعض الإضاءات على وضع التنمية الإدارية في دول المجلس.

لقد حاولت - في إطار التنسيق لإعداد مادة أو موضوعات هذا الكتاب - أن أجعل منه مرجعاً موجزاً ومبسطاً لمسارات التنمية الإدارية في دول المجلس؛ ذلك لأن

مفهوم التنمية الإدارية يغطي مجالاً واسعاً من النشاطات. واتساقاً مع هذه الرؤية؛ ركز الكتاب على إعطاء القارئ قدراً مناسباً من المعلومات الإيضاحية لمسار التنمية الإدارية في دول المجلس.

ولا يخفى على المعنيين بالإدارة – نظرية وتطبيقاً – أن وصف النظام الإداري لأي دولة يرتبط بشكل كبير بالتاريخ، والعادات، والاقتصاد، والتركيب الجغرافي والاجتماعي والديني، وأنه بدون أخذ هذه العوامل مجتمعة في الاعتبار لا يمكن وصف الكيان الإداري للدولة وصفاً موضوعياً ودقيقاً.

ولأن هدف هذا الكتاب هو إعطاء القارئ بياناً إيضاحياً لبعض جوانب التنمية الإدارية في دول المجلس؛ كان من الطبيعي أن يكون المنهج المستخدم في مادة الكتاب هو (المنهج الوصفي – التحليلي)، مع ملاحظة تباين استخدام هذا المنهج من دولة لأخرى استناداً إلى ما تم تقديمه من معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول المجلس من بيانات ومعلومات، وذلك على نحو ما يظهر في العرض المختصر الآتي، إذ خُصِّصَ لكل دولة من دول المجلس الست وموضوعاتها فصلٌ مستقلٌ، وفقًا للترتيب الألفبائي المعهود بحسب أسماء الدول:

الفصل الأول – التنمية الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

يتضمن هذا الفصل نبذة توضيحية عن المسار العام للتنمية الإدارية الإماراتية بالتركيز على رأس المال البشري الاتحادي في إطار إستراتيجية الموارد البشرية للدولة (٢٠١١-٢٠١٣م).

الفصل الثاني – التنمية الإدارية في مملكة البحرين:

وفيه سرد للمراحل التي مرت بها الإدارة البحرينية خلال تكونها التاريخي، ابتداء من الحقبة الأولى لنشأة الإدارة في المملكة، ومروراً بمرحلة ما بعد إنشاء الوحدات الإدارية الرئيسية للدولة، ومن ثم يعرض لمهام مختلف الأجهزة الرئيسة ذات الصلة، والنقلات التنموية التي صاحبت أهدافها واختصاصاتها وبرامج عملها التطويرية. واختتم الفصل بوصف توضيحي لجوانب الإنجازات الإدارية المختلفة، والتطلعات الممكنة لمزيد من إحداث التطوير في الإدارة العامة البحرينية.

الفصل الثالث – التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية:

فـــي هذا الفصل من الكتاب يتم تناول المســـار الإداري العام في المملكة.. بما في ذلك الســـلطات العامة للدولة وأنظمتها، مع التركيز على السلطة التنفيذية من خلال إيضاح سلطة الملك وسلطة مجلس الوزراء ومهامه، ثم يعرض للأجهزة التنفيذية المعنية بالتنميـــة الإدارية في الدولة موضحـــاً مهامها ووضعها التنظيمـــي، وأبرز إنجازاتها، وأســـلوب التنســـيق بين أعمالها، وأبرز التحديات الحالية والمســـتقبلية التي تواجهها، واقتراحًا للإطار العام للتغلب عليها.

الفصل الرابع – التنمية الإدارية في سلطنة عُمان:

وفيه يتـــم تتبع التطور التاريخي للإدارة العمانية بوجه عام، ثم يعرض بشـــيء من التفصيل لمجمل مسارات التنمية الإدارية في السلطنة، مبتدئاً بعرض للخطط الإنمائية والمراسيم الســـلطانية ذات الصلة، ثم عرض للســـلطات والصلاحيات والوظائف في الدولـــة من خلال الأجهـــزة المعنية بالتنمية واختصاصاتها، وأبـــرز إنجازاتها، وخاتمة توضيحية للنظرة المستقبلية.

الفصل الخامس – التنمية الإدارية في دولة قطر:

وتم اســـتهلال هذا الفصل بعرض لواقع التنمية الإدارية في الدولة من خلال ثلاث فترات رئيســـية بدءاً من فترة الخمســـينيات.. مروراً بالثمانينيات.. وانتهاء بالفترة الألفية وما بعد. ويعرض الفصل بعد ذلك لتحديات التنمية الإدارية مســـتعرضاً رأس المال البشري، والبيئة المؤسسية، وموارد الدولة. واختُتِم الفصلُ بإيضاح موجز للرؤية المستقبلية للتنمية الإدارية القطرية.

الفصل السادس – التنمية الإدارية في دولة الكويت:

يتنـــاول هـــذا الفصل في أجزائه الســـتة جوانب عدة لـــلإدارة الكويتية.. أبرزها: إيضـــاح الأهداف العامة للتنمية الإدارية في الدولة، والتطور المرحلي للجهاز التنفيذي للدولة، والهيكل الإداري للجهاز الحكومي، وتوصيف الوظائف، وتخطيط وتنمية القوى العاملـــة، والأنظمـــة الوظيفية ذات الصلة. ثم يقدم الفصل وصفاً للإطار المؤسســـي لأجهزة التنمية الإدارية وإنجازاتها، وإيضاحاً للتحديات.. والتطلعات المستقبلية.

وأخيـــراً، فإن محرر هذا الكتـــاب يوَدُّ أن يُعبّر عن خالص شـــكره وتقديره للإخوة الباحثين الذين تم تكليفهم من قبل دولهم بإعداد وكتابة فصول هذا الكتاب.

كما أود باســـم زملائي الكُتّاب أن أعبّر عن خالص شـــكرنا وتقديرنا لكل من أسهم بجهده المتواصل في إخراج هذا الكتاب بالصورة الملائمة، ســـواء من اللجنة الإشـرافية للمؤتمـــر أو اللجنة العلمية أو المصححين اللغويين أو العاملين بالإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

فللجميع مرة أخرى شكرنا الجزيل ،،،

والله الموفق.

الرياض غرة محرم ١٤٣٤هـ

١٥ نوفمبر ٢٠١٢م

د. ثامر بن ملوح المطيري

أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري

الفصل الأول

التنمية الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة
- بالتركيز على رأس المال البشري الحكومي الاتحادي -

إعــــداد

زبيدة بنت عبدالرحمن الطنيجي

سكرتيرة تنفيذية - مكتب المدير العام

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

نبذة توضيحية:

إدراكاً من دولة الإمارات العربية المتحدة للتسارع في وتيرة التحولات الحديثة التي يشهدها العالم المعاصر، فقد اتجهت الدولة ولا تزال إلى بذل المزيد من الجهود في تطوير الإدارة العامة لتمكينها من الاضطلاع بدورها الحيوي في مواكبة هذه التحولات ومواجهة هذه التحديات بالفاعلية والكفاءة المطلوبة، وبصورة تكفل تحقيق الحد المقبول من التكامل والتنسيق بمختلف أشكاله في العمليات الإدارية والاقتصادية والتفاعلات الاجتماعية، مع تأكيد جهود الدولة الفاعلة والمتواصلة في تعزيز الوحدة الوطنية وحفظ الأمن وتحقيق الاستقرار باعتبارها متطلبات أساسية لتعزيز السلطات الاتحادية (المجلس الأعلى للاتحاد، مجلس الوزراء، المجلس الوطني الاتحادي، والقضاء الاتحادي) لتحقيق التعاون والتكامل فيما بينها، وبما يدعم (تنظيم الأجهزة الحكومية) بهدف تيسير قيامها بالمهام الموكولة لها، والتركيز في هذا الشأن بصورة أكبر على تخطيط القوى العاملة بوجه عام وتنمية رأس المال البشري الحكومي الاتحادي بوجه خاص باعتبار هذا المسار هو التوجه الأبرز لاهتمام الدولة المتزايد بالتنمية الإدارية في الحكومة الاتحادية وأجهزتها الوزارية المختلفة، وبما يكفل رفع كفاءة الأداء في كافة الأجهزة الحكومية بالتنظيم والتدريب والتأهيل والتحفيز.

ومن هنا تأتي أهمية تركيز دولة الإمارات العربية المتحدة في مشاركتها في مادة هذا الكتاب على الجزء المتعلق بواقع ومستقبل رأس المال البشري الحكومي الاتحادي باعتبار ذلك مساراً رئيساً لجهود الدولة في مجال التنمية الإدارية.

وجاءت مادة الموضوع الذي يُعنى بواقع ومستقبل رأس المال البشري الحكومي الاتحادي في دولة الإمارات العربية، على النحو التالي:

- تشخيص واقع الموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

- ملامح من المؤشرات الإحصائية.
- تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية في القطاع الحكومي الاتحادي.
- دواعي التطوير وتحديد رؤية الحكومة في تحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١م.

- إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ٢٠١١ - ٢٠١٣م:

- مبادرات إنجاز الرؤية المستقبلية للموارد البشرية.

- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.
- نظام حوكمة تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- الإطار العام لتطبيق الإستراتيجية.
- التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.

- الاستنتاجات والتوصيات:

- الاستنتاجات.
- توصيات عامة.

تشخيص واقع الموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تعتبر دولة الإمارات من الدول الاتحادية الفيدرالية والتي تتعدد فيها الأجهزة والمؤسسات على المستويات الاتحادية والمحلية مما يضفي نطاقات مركزية خاصة بالإستراتيجيات ونطاقات لا مركزية ومن بينها المؤسسات المعنية بالتخطيط والتنمية في الموارد البشرية الحكومية ويمكننا استعراض واقع الموارد البشرية على النحو التالي:

ملامح من المؤشرات الإحصائية[1]:

١. يبلغ نسبة عدد العاملين (المشتغلين) ما يزيد على ٥٣٪ من إجمالي عدد السكان في الدولة.
٢. القطاع الخاص يستقطب ٦٣,٣٪ من إجمالي القوى العاملة.
٣. القطاع الحكومي الاتحادي يستقطب ٧,٩٪ من إجمالي القوى العاملة.
٤. القطاع الحكومي المحلي يستقطب ١٠,٧٪ من إجمالي القوى العاملة.
٥. معدل النمو في القوى العاملة المواطنة ٥٣,١٪.
٦. يستقطب القطاع الحكومي الاتحادي ٤٦٪ والقطاع الحكومي المحلي ٣٩,١٪ من القوى العاملة الوطنية.

٧. يستقطب القطاع الخاص ٧٪ والقطاع المشترك ٦٪ من القوى العاملة الوطنية.

٨. نسب التوطين في القطاع الحكومي الاتحادي تبلغ ٥٣٪ بدون العاملين بوزارة الداخلية وأعضاء السلك القضائي والدبلوماسي [٢].

٩. نسبة مشاركة المرأة العاملة في القطاع الحكومي الاتحادي تبلغ ٦٧٪.

ويمتاز سوق العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة بالاستقرار حيث يعمل ٩٨٪ في وظيفة دائمة و١,٧٪ في عمل مؤقت و٠,٣٪ في أعمال موسمية وغير منتظمة[٣].

تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية في القطاع الحكومي الاتحادي:

لتحديد الأهداف الإستراتيجية كان لا بد من الوقوف على واقع الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف حيث تم تلخيصها في:

نقاط القوة	نقاط الضعف
• وجود قوانين اتحادية وأنظمة وقرارات مرتبطة بالموارد البشرية.	• الجهات الحكومية الاتحادية تضمّ أعداداً زائدة عن الحاجة من الموظفين.
• ميزانية مخصصة لبرامج الموارد البشرية.	• الإدراك السائد أن الرواتب في القطاع الاتحادي أقل من مثيلاتها في القطاع الحكومي المحلي والقطاع الخاص مما أدى إلى صعوبة في استقطاب الكفاءات.
• تنوّع القوى العاملة داخل الحكومة الاتحادية.	• تتسم عمليات الموارد البشرية بالبيروقراطية والروتين.
• للحكومة الاتحادية تصورّ عن الموظف المثالي بين المواطنين الإماراتيين.	• إدارات موارد بشرية غير مؤهلة والموظفين تنقصهم المهارات والخبرات.
• توافر موظفين يتمتعون بذكاء وفهم عميق لأعمال الحكومة.	• إستراتيجيات الموارد البشرية المستقبلية غير محددة على المستوى الاتحادي.
• إستراتيجيات وخطط عمل مطورة وواضحة لمعظم الوزارات والجهات الاتحادية.	• يؤدي النقص في التواصل إلى مبادرات متشابهة ومتداخلة واستخدام غير فعال للموارد المالية الاتحادية.

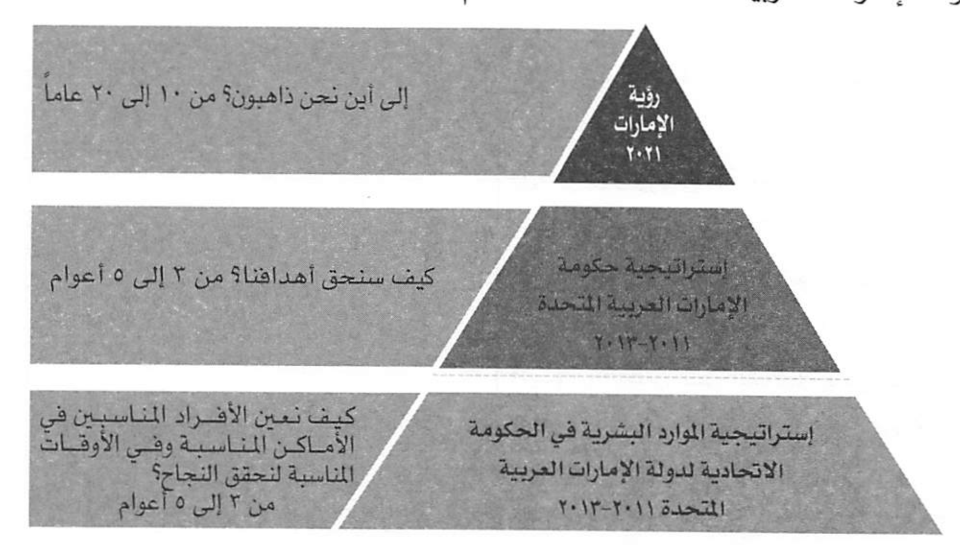
دواعي التطوير وتحديد رؤية الحكومة في تحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١م:

في ضــوء تبني القيــادة العليا لحكومة الإمــارات رؤية الإمــارات ٢٠٢١م، وقيام الحكومة بوضع الخطط والإســتراتيجيات لتحقيق تلك الرؤيــة؛ أُعيدَتْ هيكلة بعض الأجهزة الحكومية لتتناســب والأدوار المطلوب التركيــز فيها وجاء محور تنمية وإدارة الموارد البشــرية الحكومية ضمن أولويات الحكومة مما ترتــب عليه بعض التغييرات الهيكلية والتنظيمية وأدى إلى إنشاء الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، وقد ساعدت عوامل على ذلك منها:

- تبني الحكومة تطبيق إستراتيجية موحدة للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.
- تعزيز لسياســة مركزيــة التخطيط والإشــراف والمتابعة لا مركزيــة التنفيذ والتطبيق وآلياته.
- الانفتــاح على تبني أحــدث المفاهيم الحديثة وأفضل الممارســات العالمية في استثمار وإدارة الموارد البشرية الحكومية.

إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ٢٠١١ - ٢٠١٣م:

وتمثل الإســتراتيجية طموحات وتطلعات لإدارة مســتقبلية للموارد البشــرية في الجهات الاتحادية تتماشــى وتتفق مع «رؤية الإمارات ٢٠٢١م» و «إستراتيجية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠١١ - ٢٠١٣م».



مبادرات إنجاز الرؤية المستقبلية للموارد البشرية (٤):

- برنامج إدارة وتطوير المواهب والمهارات: مبادرات تقوم على إيجاد قاعدة قوية لخدمات الموارد البشرية مثل تقييم الوظائف وتنافسية الرواتب والمكافآت والاستقطاب والتوظيف والاختيار وإدارة أداء الموظفين والتطوير والتدريب.
- برنامج تخطيط الموارد البشرية: المبادرات التي تركز على ضمان توافُر عدد كافٍ من الموظفين في الأماكن والأوقات المناسبة.
- برنامج تطوير المواطنين: مبادرات تركز على التطوير المستمر للمواطنين الإماراتيين في جميع المستويات والوظائف الحكومية.
- برنامج تحسين فعالية وكفاءة أداء إدارات الموارد البشرية: مبادرات تركز على ضمان أعلى درجات من الفعالية لإدارة الموارد البشرية. وتشمل تطوير مستويات أداء المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية.

إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية
٢٠١١ – ٢٠١٣م

الرؤية:
موارد بشرية متميزة وذات كفاءة وفاعلية وتضطلع بدور محوري في تحقيق رؤية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٢١م

الرسالة:
إدارة وتطوير رأس المال البشري وضمان فاعلية الأطر التشريعية والتخطيط الفاعل للموارد البشرية في حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة وبما يضمن بناء وتعزيز الطاقات والقدرات والمهارات

الأهداف الإستراتيجية الرئيسية

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
جذب واستقطاب والحفاظ على الكفاءات والمواهب العالية في الفئات والوظائف المستهدفة.	تمكين الموارد البشرية الإماراتية وتعزيز قدراتها للعمل بكفاءة عالية في الأدوار والمناصب المستهدفة.	تعزيز قدرات موظفي الحكومة الاتحادية.	التخطيط الفاعل والسليم من أجل تحسين كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها.	ضمان فاعلية الأطر التشريعية ونظم الموارد البشرية وتطويرها بما يعزز من كفاءة أداء إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية الاتحادية المعنية.

المبادرات والأنشطة

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
• نظام المكافآت. • دراسة تنافسية الرواتب. • نظام تقييم كفاءات الموارد البشرية. • برنامج مسار.	• التعاقب الوظيفي. • تطوير قيادات الحكومة الاتحادية. • السياسات والأطر التشريعية. • خطة التوطين.	• إطار عام للكفاءات السلوكية. • نظام التدريب والتطوير. • نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية. • إطار عام للكفاءات الفنية والتخصصية.	• نظام تخطيط القوى العاملة. • برنامج تطوير مسئولي الموارد البشرية. • نادي الموارد البشرية. • المؤتمر والمعرض الدولي للموارد البشرية. • نظام تقييم و تصنيف الوظائف.	• نظام إدارة معلومات الموارد البشرية HRMIS. • جائزة التميز في إدارة الموارد البشرية. • تحديث السياسات والأطر التشريعية.

الاستخدام الأمثل لتقنية معلومات إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

تفصيل المبادرات

الخطط التشغيلية

مثال: تنفيذ الهدف الإستراتيجي الأول:

الهدف الإستراتيجي الرئيسي	جذب واستقطاب والحفاظ على الكفاءات والمواهب العالية في فئات الوظائف الرئيسية		
وصف الهدف	**وصف عام:** • تحتاج الحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى زيادة قدرتها على استقطاب والحفاظ على الخبرات الواسعة والمتمرسة من القوى العاملة المؤهلة ذات المهارات في الوظائف الرئيسية (مثل وظائف فنية تخصصية، وظائف قيادية، وتصنيفات مهارية رئيسية). • يتطلب هذا اعتماد منهجية تدعم توظيف الأفراد ذوي الأداء المتميز والحفاظ عليهم. • كما يتطلب زيادة رضا الموظفين في الوظائف الرئيسية المستهدفة. **اهمية الهدف:** • المساهمة الفاعلة في تحقيق الحكومة الاتحادية لأهدافها الإستراتيجية من خلال رفدها بموارد بشرية مؤهلة. • المساهمة في رفع مستوى المهارات الفنية و القيادية وذلك لتحسين القدرات الإشرافية والإدارية والتخصصية الفنية للفئات الوظيفية المستهدفة.		
مؤشرات قياس الأداء	رضا العاملين في الوظائف الرئيسية المستهدفة. نسبة الدوران الوظيفي للموارد البشرية في الوظائف الرئيسية المستهدفة. نسبة الموظفين الذين يلبون التوقعات أو أكثر في إدارة الأداء. نسبة التغير في عدد الموظفين في كافة مستويات الأداء الأربعة.		
الأهداف الإستراتيجية الفرعية	تحسين مستويات رضا الموظفين في الفئات المستهدفة: من خلال تحسين تنافسية الرواتب والمكافآت في الجهات الحكومية الاتحادية، وتوفير فرص تطوير مهني مناسبة للموظفين وتحسين القدرات الإدارية والإشرافية بهدف تقديم خدمات حكومية متميزة. تطوير أدوات وآليات فعالة لعمليات اختيار الموارد البشرية لضمان تعيين الكفاءات المتميزة: من خلال تطوير وتوثيق عملية الاستقطاب والاختيار الشاملة التي تضع خطوط إرشادية / معايير لتحديد وتقييم واختيار المرشحين المناسبين. إعداد برامج تحفيزية للموظفين العاملين في الفئات المستهدفة: من خلال تطوير برامج وممارسات موارد بشرية محددة تكون مخصصة لفئات الوظائف المستهدفة تشجع على الرضا والمشاركة والولاء وتحقيق مستويات عالية من الأداء للحكومة الاتحادية.		
المبادرات/المشاريع ذات العلاقة	الربط والمواءمة مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية		
	تحسين مستويات رضا الموظفين العاملين في الفئات المستهدفة.	تطوير أدوات وآليات فعالة لعمليات اختيار الموارد البشرية لضمان تعيين الكفاءات المتميزة.	إعداد برامج تحفيزية للموظفين العاملين في الفئات المستهدفة.
١- نظام المكافآت التشجيعية.	✓		✓
٢- دراسة حول تنافسية الرواتب والمكافآت في الجهات الحكومية الاتحادية.	✓		✓
٣- نظام تقييم كفاءات ومهارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية الاتحادية.		✓	
٤- برنامج لرعاية خريجي الثانوية العامة «مسار».		✓	
٥- نظام إدارة أداء الموظفين في الجهات الحكومية الاتحادية.	✓		✓

أهمية إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية:

- تفعيل دور الموارد البشـــرية في تحقيق أهداف الحكومة الاتحادية المتوســطة والطويلة الأمد؛ وذلك في ١٩ وزارة و ٣٩ هيئة ومؤسسة اتحادية.
- دعم الإستراتيجية الشاملة للحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة؛ وبيــان كيف أن المبــادرات المرتبطة بإدارة الموارد البشـــرية تمكن الحكومة من تحقيق إستراتيجيتها بفاعلية.
- تقـــديم منهجية مترابطـــة ومتكاملـــة لإدارة الأفراد والتي تدعـــم التوجيهات الإستراتيجية للحكومة الاتحادية.
- تسليط الضوء على أفضل الممارسات التي تحقق أهداف الحكومة الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية والاستثمار الأمثل.

نظام حوكمة تطبيق الخطة الإستراتيجية:

لضمان التطبيق الفاعل تم تحديد مهام ومسؤوليات لكل المعنيين بالإستراتيجية.

الجهات	المسؤوليات
الجهات الحكومية الاتحادية	• تمكين إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تسهيل أو فتح القنوات المناسبة للتطبيق (موارد مالية وغيرها). • تقديم الاستشارات حول أية تغييرات في التوجه الإستراتيجي للحكومة الاتحادية.
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية	• تتولى المسؤولية الكاملة عن إعداد وتحديث إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية. • وضـع ومراقبة معايير ومؤشـرات الأداء الرئيسية لتحقيق الإستراتيجية. • مراجعة وتقييم تقدم الجهات الحكومية الاتحادية نحو تطبيق وتحقيق الأهداف الموضوعة في إستراتيجية الموارد البشرية.
مديرو عموم المؤسسات والهيئات ووكلاء الوزارات والوكلاء المساعدون في الجهات الحكومية الاتحادية	• تمكين إدارات الموارد البشرية من تنفيذ البرامج الإستراتيجية. • تمكين تطبيق الإستراتيجية من خلال توفير المـوارد المالية والبشرية.

الجهات	المسؤوليات
مديرو الموارد البشرية في الجهات الحكومية الاتحادية	• تتولى المسؤولية الكاملة عن تطبيق المبادرات داخل كل جهة حكومية اتحادية • تطوير خطط موارد بشرية محددة تعالج كيفية تنظيم الموارد اللازمة لتطبيق المبادرات ذات الصلة. • المشاركة في فرق عمل المبادرات و /أو توفير المدخلات وتقديم التغذية الراجعة حول التقدم الحاصل مقارنة بخطط تطبيق الإستراتيجية إلى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.
فرق عمل المبادرات	• تتولى المسؤولية التشغيلية عن إدارة المبادرات والمشاريع ذات العلاقة. • تقديم تقارير دورية عن مدى التقدم الحاصل في تنفيذ المبادرات لمجموعة مراقبة إستراتيجية الموارد البشرية. • توثيق المشاكل والمخاطر وطرح الحلول، وطلب المساعدة من مجموعة مراقبة الموارد البشرية حيث يكون مناسباً.

الإطار العام لتطبيق الإستراتيجية:

لدعم وتعزيز الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة وضمان تطبيق المبادرات والأنشطة وتطويرها تم إرساء المبادئ:

- **تفعيل دور فرق عمل المبادرات:** أحد العوامل المهمة جدًا لنجاح الخطة الإستراتيجية هو فهم ودعم مؤسسات وذوي العلاقة الرئيسيين في الحكومة الاتحادية لمبادرات الخطة عن طريق تفعيل دور فرق العمل المكونة من ممثلي الجهات الحكومية الاتحادية لتطوير الخطط التشغيلية التفصيلية لتنفيذ وإدارة وتطوير المبادرات والمشاريع.
- **موازنة التطوير والتصميم:** تم تخصيص ميزانيات كبيرة في الخطة للاستعانة بالخبراء والاستشاريين ومزودي الخدمات المتخصصين؛ ليتولى فرق عمل

المبادرات مسـؤولية تطوير خطط التطبيق التفصيلية ووضع تصورات للموارد المالية (الموازنة) المطلوبة لكل مبادرة أو مشروع بشكل تفصيلي.

- **الاستخدام الموسع للتنفيذ التجريبي:** تم اعتماد التطبيق التجريبي للبرامج والمبادرات التي تتسم بنطاق واسع وتعقيدات وذلك للوقوف على مدى نجاح المبادرات في مرحلة الاختبار التجريبي مما يساعد على إعداد وتحضير إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية والأطراف المعنية لتقبل التغيير ورفع مستوى الجهوزية للتطبيق.
- **أولويات إطلاق المبادرات:** تم توزيع المبادرات على مدى ثلاث سنوات بناء على دراسة أولويات الحكومة وقدرة الجهات الحكومية الاتحادية على تبني المبادرات.
- **التقييم السنوي لمدى تقدم تطبيق وتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:** يتم جمع البيانات من الجهات الحكومية الاتحادية مع التركيز على مدى التقدم في تطبيق المبادرات والمخرجات الفعلية التي تم تحقيقها حتى تاريخه.
- **الشراكة في التطبيق:** تقوم فرق عمل مبادرات التي تم تخصيصها لمتابعة المبادرات بالعمل مع مديري الموارد البشرية لضمان التطبيق الصحيح للإستراتيجيات والمبادرات.
- **التمكين:** تعتمد إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة مبدأ «الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات» كعنصر تمكين رئيسي لإنجاز الرؤية الشاملة للموارد البشرية الحكومية الاتحادية.

التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية:

- تحديات ثقافة العمل في إدارة القوى العاملة.
- إرث الممارسات الإدارية التي لا تدعم مبادئ تمييز الأداء والتميز في العمل.
- وجود تحديات في تطبيق التغييرات في ثقافة العمل في ظل غياب قادة/ عناصر التغيير داخل الجهات الحكومية الاتحادية.
- جاهزية الجهات الحكومية لتطبيق مبادرات وأنشطة الخطة الإستراتيجي.

- وجود مقاومة مختلفة للتغيير ونقص في برامج إدارة التغيير المناسبة.
- المحافظة على الكفاءات والقيادات المميزة.
- التنافسية في استقطاب الكفاءات المتميزة بين القطاعات الوظيفية في سوق العمل.
- توحيد قاعدة معلومات سوق العمل.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

تم تحديد عدد من الجوانب التي تتعلق بالموارد البشرية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، ومن أهمها:

- التركيز الإستراتيجي: يجب العمل على تقوية التنسيق والتكامل بين التخطيط الإستراتيجي على مستوى الحكومة الاتحادية وعلى مستوى الجهات الحكومية الاتحادية، وذلك لضمان تركيز جهود إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية الاتحادية على إيجاد الحجم المناسب من الموارد البشرية المؤهلة بالقدرات الكافية لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- التطابق والمواءمة في الجهات الحكومية الاتحادية: من المهم العمل على تحقيق التطابق والمواءمة في جميع الجهات الحكومية الاتحادية، وذلك من خلال تحديد معايير ومقاييس وسياسات وإجراءات خاصة بالموارد البشرية تتماشى مع التشريعات الاتحادية للدولة.
- ثقافة تعتمد على الأداء: العمل على تحسين وتطوير إدارة أداء موظفي الحكومة الاتحادية وتحديد المسؤوليات وإدارة مقاومة التغيير للممارسات الموروثة في العمل.
- التركيز على المعاملات الإدارية للموارد البشرية: هنالك ممارسات ذات طبيعة روتينية في إجراء معاملات الموارد البشرية مع غياب المهارة والخبرة لدى الموظفين مما أدى إلى غياب التخطيط المستقبلي والنظرة الإستراتيجية.

- تقنية المعلومات: يجب توفير الموارد اللازمة لاستخدام أفضل تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لدعم متطلبات الموارد البشرية من خلال أتمتة الخطوات الإجرائية لأنظمة الموارد البشرية.
- الأداء المؤسسي: اعتماد الأداء المؤسسي في مراجعة وتقييم الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.

توصيات عامة:

- تبني تطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الحكومات لتطوير الأداء المؤسسي والفردي والخدمات.
- تركيز مبدأ المشاركة وتمكين موظفي الحكومات من وضع وتطبيق الإستراتيجيات.
- العمل على تهيئة وتحسين بيئة العمل (الإدارية / التقنية) لنجاح تطبيق الإستراتيجيات.
- تبني ونشر ثقافة التغيير لدى القطاع الحكومي.
- متابعة وتحديث وتطوير الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة لتحقيق رؤى وإستراتيجيات الحكومات.
- تبني معايير ثقافة العمل ذات الإنتاج والأداء العالي والتنافسية.

الهوامش:

١. تقرير المركز الوطني للإحصاء - دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠١٠/٥/١٣م.

٢. تقرير الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية إبريل ٢٠١٢م.

٣. دراسات تاورز واتسون حول العمالة للعام ٢٠١٠م.

٤. إستراتيجية الموارد البشرية ٢٠١١-٢٠١٣م - ديسمبر ٢٠١٠م.

المراجع:

- تقرير المركز الوطني للإحصاء - دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠١٠/٥/١٣م.
- تقرير الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية إبريل ٢٠١٢م.
- دراسات تاورز واتسون حول العمالة للعام ٢٠١٠م.
- إستراتيجية الموارد البشرية ٢٠١١-٢٠١٣م - ديسمبر ٢٠١٠م.

الفصل الثاني

التنمية الإدارية
في مملكة البحرين

إعـــداد

محمود ناصر التوبلاني

مراجعة

أحمد عبد اللطيف البحر

مقدمة:

تستعرض هذه الوثيقة تطور الجهود الوطنية في مجالات التنمية الإدارية من خلال رصد التجارب والممارسات التي أسهمت في بناء الدولة الحديثة في مملكة البحرين، وتم وضع الإطار العام لإعداد هذه الوثيقة وفقاً للدليل الاسترشادي لكتاب واقع ومستقبل التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية المعد من قبل معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية الشقيقة. مع الأخذ في الاعتبار المجالات والتجارب التي تدعم الخروج بدراسة توفر الحد الأدنى لاستعراض أهم ملامح تجربة مملكة البحرين في مجال التطور والتنمية الإدارية. وقد اعتمد مصدر وأسلوب الدراسة على:

- مسح واستقصاء واستعراض لأهم مصادر الوثائق والمعلومات من خلال الاطلاع على الأدبيات التاريخية لمختلف القطاعات ذات العلاقة بالدراسة.
- مقابلة ومناقشة عدد من المسئولين (المتقاعدين والحاليين) في مختلف القطاعات للحصول منهم على أهم المعلومات، والتعرف على تجاربهم و خبراتهم ومشاركاتهم في تطوير القطاعات المستهدفة من هذه الدراسة.
- توثيق التجربة والخبرة الشخصية لكاتب هذه الوثيقة فيما تم معاصرته من تطور في الجهاز الإداري، وإضافة ما هو لازم للخروج بتوثيق لبعض الجوانب التي أسهمت في تنمية وتطوير الجهاز الحكومي.

وتنقسم هذه الوثيقة البحثية إلى تسعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: مراحل التطور الإداري بمملكة البحرين: ويستعرض مراحل تطور التنمية الإدارية منذ بداية مطلع القرن الماضي حتى يومنا الحاضر، وقد تم تشخيص ذلك ضمن خمس مراحل تم وصفها على النحو التالي:

١. مرحلة التأسيس الحديث للدولة.
٢. مرحلة التكوين الحديث للدولة.
٣. مرحلة الإصلاح والتطوير للجهاز الإداري.
٤. مرحلة التوجهات الإستراتيجية لدفع عملية التنمية.
٥. مرحلة الرؤية الشمولية للمستقبل - الرؤية الاقتصادية حتى عام ٢٠٣٠م.

أما القسم الثاني فقد خصص لديوان الخدمة المدنية باعتباره مرتكزاً أساسياً في عملية التنمية الإدارية، فهو يركز على تأسيس وتطور ديوان الخدمة كجهاز مركزي مسئول عن وضع ومتابعة وتنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الحكومة، وتتضمن أهم النقاط الأساسية ضمن هذا المحور في التركيز على بدايات تأسيس ديوان الخدمة المدنية واختصاصاته، ثم الولوج إلى إبراز بعض اللمحات لأهم البرامج والإنجازات التي تمت منذ إنشائه حتى وقتنا الحاضر، والمتمثلة في دور ديوان الخدمة المدنية في تنظيم الأجهزة الحكومية وفق أحدث التقنيات الحديثة، ومجالات تخطيط القوى العاملة، ودراسة الموظفين الفائضين، ومشروع تحديث المهام الوظيفية على مستوى الإدارات لمختلف أجهزة الخدمة المدنية، ومبادرة الديوان في إدخال نظم الجودة في مختلف الوزارات وأجهزة الخدمة المدنية، واعتماد تقنية ونظم المعلومات الإدارية للموارد البشرية، وتطوير سياسات وبرامج التدريب والتطوير. والقسم الثالث: معهد الإدارة العامة كرافد رئيسي لتطوير وتنمية وتدريب موظفي الحكومة: وذلك لكونه «الشريك الأمثل لتطوير موظفي الخدمة المدنية بتميز» وتقديمه خدمات القيمة المضافة للقطاع العام في أطر ضمان الجودة النوعية، وباعتباره مساهماً فاعلاً في تحقيق رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠م والإستراتيجية الاقتصادية الوطنية من خلال تبنيه تنفيذ مبادرتين اقتصاديتين وطنيتين أولاهما إيجاد برنامج متميز لتدريب القيادات الحكومية وتطوير القادة في القطاع العام، والثانية تحسين نوعية ووفرة التدريب، وتتركز الخدمات التي يوفرها المعهد حول أربع محاور أساسية وهي:

أولاً: التدريب: ويشمل تقديم حزمة نوعية واسعة من البرامج التدريبية القيادية والإدارية والمتخصصة لمختلف المستويات الوظيفية من موظفي الحكومة.

وثانياً: البحوث والدراسات: التي تغطي مختلف المجالات الإدارية.

وثالثاً: الاستشارات: التي يجريها المعهد لصالح الوزارات بالتعاون مع الجهات الاستشارية المحلية والعالمية.

ورابعاً: التدريب الإلكتروني: الذي يوفر خدمات التدريب بشكل خاص لموظفي القطاع العام وللمؤسسات الخاصة والمواطنين بشكل عام.

ويستعرض القسم الرابع من هذا البحث تطور الإدارة والنظم المالية في الحكومة على مدى قرن من الزمان. والقسم الخامس: حول التعليم الحديث في البحرين بما يمثله من مسيرة حافلة بدأت العام ١٨٩٩ وحتى وقتنا الحاضر وأسهمت بشكل فعال

ومؤثر في دفع عملية التنمية. وتواكب ذلك مع برامج ومشاريع ومبادرات تكللت بجهود مثمرة وملموسة في دفع خطوات الإصلاح والتطوير حسب كل مرحلة من المراحل.

ويُعنى القسم السادس بمواكبة التقنية العالمية وثورة المعلومات، وقد تمثل ذلك فى إنشاء هيئة الحكومة الإلكترونية، والتي بادرت بوضع إستراتيجيات واقعية وعملية في هذا المجال أدت إلى وضع مملكة البحرين في مصاف الدول المتقدمة. والقسم السابع: ويتعلق بصندوق العمل (تمكين) كمبادر وممول أساسي لتطوير الموارد البشرية في القطاع الخاص. ويركز القسم الثامن من هذه الوثيقة على تطور الخدمات البلدية خلال حقبة من الزمن تعود بالوراء إلى بدايات التنظيم الإداري للبلديات إلى العام ١٩١٩، مروراً بمختلف المراحل وانتهاء بصدور قانون البلديات الجديد الذي أوجد خمسة مجالس بلدية على مستوى المحافظات بمملكة البحرين. أما القسم التاسع والأخير فقد خصص لإعطاء لمحة موجزة عن نظام المحافظات الذي يمثل خطوة الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية.

القسم الأول: مراحل التطور الإداري في مملكة البحرين:

شهدت مملكة البحرين تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية على مدى قرن من الزمان، شكلت واقعاً ملموساً وحقيقياً في دفع عجلة التنمية خلال مراحل متفاوتة شكلت بانوراما زمانية ومكانية مترابطة الحلقات ضمن رصيد من الأحداث المؤثرة التي جعلت من مملكة البحرين تتبوأ مكانة متميزة بين دول العالم المتقدم، بما امتلكته من مقومات متطورة في العديد من الميادين، وتوضح هذه الورقة خصائص تطورٍ المراحل التي مرت بها التنمية الإدارية بمملكة البحرين منذ بداية القرن العشرين مروراً بوقتنا المعاصر، ومن النظرة البعيدة والشمولية نحو إدراك المستقبل من خلال الرؤية الاقتصادية للمملكة حتى العام ٢٠٣٠م. ويمكن تصنيف هذه المراحل الخمس على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التأسيس الحديث للدولة:

تعود بدايات تأسيس النظام الإداري مع تأسيس بلدية المنامة في العام ١٩١٩ وتأسيس أول مدرسة نظامية للذكور في العام نفسه، إذ يعتبر إنشاؤهما النواة الأولى للمؤسسات الإدارية، وفي سنة ١٩٢٠ ميلادية تأسست إدارة الشرطة، وتلا ذلك تعيين حكومة البحرين المستشار البريطاني السير تشارلز بلجريف Sir Charles Belgrave

في شهر أغسطس ١٩٢٥، والذي وصل إلى البحرين في مارس ١٩٢٦ ليكون مستشاراً مالياً خاص لحاكم البحرين أئنذاك، وفي العام ١٩٣٣ أصبح مستشاراً لحكومة البحرين، وظل في منصبه حتى وقت رحيله من البحرين في العام ١٩٥٧، وتولى بذلك وضع اللبنات الأولى للتنظيمات الإدارية للحكومة في قطاع الصحة والتعليم والجمارك والشرطة والجهاز القضائي وقطاع البنية الأساسية. وفي العام ١٩٢٧ تم البدء بتأسيس وتنظيم المحاكم الشرعية، وفي عام ١٩٢٨، تم افتتاح أول مدرسة للبنات. وقد شهدت هذه الفترة بعض مقومات الدولة الحديثة، فقد تم تنظيم الإدارة المركزية، وإرساء النظم الإدارية، ووضع أسس التعليم والصحة، وإدخال نظم الإصلاحات الاجتماعية والعمالية في حقول الزراعة وصيد اللؤلؤ والأسماك وحفر الآبار الارتوازية، وتم حفر أول بئر نفطي، وتشييد أول مصنع لتكرير النفط. كما شهدت البحرين أول تنظيم للخدمات البلدية وبداية توليد الطاقة الكهربائية والنقل الجوي. وخلال فترة الأربعينيات حتى الستينيات من القرن العشرين بدأت تتشكل ملامح الإدارة الحديثة، حيث تم البدء بتشييد أول محطة لتوليد الطاقة الكهربائية بواسطة توربينات الغاز وترسخت أسس التنظيم الإداري للدولة وتوسعت خدمات التعليم والصحة ومرافق الخدمات العامة، حيث شهدت تلك الفترة توسعاً كمياً ونوعياً في تشييد المراكز الصحية والعيادات والمستشفيات والميناء العميق ومطار البحرين الحديث ومنطقة التجارة الحرة، وتم إدخال التعليم الثانوي وابتعاث الطلبة للخارج للدراسات الجامعية في الدول العربية والغربية. وقد تم خلال هذه الفترة تأسيس بعض المجالس مثل المجلس الإداري بموجب الإعلان رقم (١٩) في عام ١٩٥٦، وهو بمثابة الجهاز التنفيذي خلال الفترة الممتدة من العام ١٩٥٦ حتى العام ١٩٧١ ويضم المجلس الإداري خمسة أعضاء منهم سكرتير الحكومة وممثلون من بعض رؤساء الدوائر الحكومية والتي كان عددها ستاً وعشرين دائرة حكومية، وكانت مهمة المجلس الإداري البحث في القضايا التي تقدم له إما من الحاكم أو من سكرتير الحكومة أو بقرار خاص من المجلس أو من أية دائرة حكومية أو المقترحات التي يتقدم بها الجمهور إذا وجدها المجلس مناسبة، ويحق للمجلس أن يستدعي أي موظف حكومي عندما ينظر في الأمور التي تتعلق بدائرته، وتوجب على المجلس أن يحسم كل المسائل التي تصل إلى حوزته، وعلى المجلس أن يوجه عناية إلى العلاقات العامة لكي يتسنى للعموم الاطلاع على قرارات الحكومة والأسباب التي دعت لاتخاذ مثل هذه القرارات. وخلال هذه الفترة تم إنشاء عدد من المجالس من بينها، مجلس الصحة، ومجلس التجار، ومجلس المعارف، ومجلس البلديات، وتم خلال هذه الفترة إنشاء إدارة تعني بالشئون

القروية للعناية بالزراعة وإقامة المصارف الزراعية، والتي كانت منطلقاً للمشاريع الزراعية الحديثة. وافتتح خلال هذه الفترة مستشفى السلمانية الطبي بما مثله من طفرة آنذاك في توفير الخدمات الطبية المتخصصة، وقد شهد هذا المستشفى توسعات نوعية خلال الفترات اللاحقة. وخلال هذه الفترة أدخلت تغيرات جوهرية على التنظيمات الإدارية، حيث استلزمت هذه النهضة استصدار القوانين والأنظمة والأوامر التي تنظم علاقات الأفراد في شتى المجالات وعلاقتهم بالدولة. وفي سنة ١٩٥٨، تم إصدار قانون العمل وقانون للتعويضات على المركبات. حيث استندت هذه القوانين إلى بعض النصوص الحديثة لتعويض العمال في حالة المرض والشيخوخة. وفي مرحلة لاحقة وتحديداً في سنة ١٩٦٣ وصل عدد الدوائر التابعة للجهاز التنفيذي للدولة نحو ٣٣ جهازاً تضم عدداً من المناصب القيادية وتشمل: المجلس الإداري ويتشكل من الرئيس وعشرة أعضاء، وسكرتارية الدولة ويضم سكرتير الحكومة والرئيس الإداري، ودائرة المالية ويرأسها رئيس المالية والمدير، ودائرة الزراعة ويرأسها المدير ومساعد المدير، ودائرة الجمارك ويرأسها المدير ومساعد المدير، ودائرة التربية والتعليم[1] ويرأسها المدير العام ومدير تعليم البنين ومديرة تعليم البنات والمراقب العام، ودائرة الكهرباء ويرأسها الرئيس الإداري ومدير توزيع الكهرباء ومدير توليد الكهرباء، ودائرة الإسكان ويرأسها مدير الدائرة، والدائرة القضائية ويرأسها رئيس المحاكم والمستشار القضائي والمسجل، ودائرة العمل وتضم رئيس العمل، ودائرة الطابو (ما يعرف حالياً بالتوثيق العقاري) ويرأسها المدير، والدائرة الطبية وتضم المناصب الرئيسية المكون من رئيس مجلس الصحة ومدير الخدمات الطبية وكبير الجراحيين ورئيسة الممرضات وسكرتير مستشفى الحكومة، ودائرة أموال القاصرين وتضم الرئيس والمدير، وبلدية المنامة وتضم المناصب الرئيسية المكون من الرئيس وسكرتير البلدية ومساعد السكرتير، وبلدية المحرق وتضم المناصب الرئيسية المكون من الرئيس وسكرتير البلدية، وبلدية الحد وتضم الرئيس، وبلدية الرفاع وتضم المناصب الرئيسية المكون من الرئيس ومساعد الرئيس، وبلدية سترة وتضم الرئيس، وبلدية جدحفص وتضم الرئيس، ودائرة النفط وتضم المدير، ودائرة الشرطة وتضم رئيس عام الشرطة والأمن العام، ودائرة الميناء وتضم رئيس لجنة الموانئ والجمارك ومدير الميناء، ودائرة البريد وتضم مدير البريد ومساعد مدير البريد، ودائرة العلاقات العامة وتضم المدير ومساعد المدير، ومحطة إذاعة البحرين وتضم مدير الإذاعة، ودائرة الأشغال العامة وتضم المدير ومساعد المدير، ودائرة تسجيل الامتيازات الصناعية وتضم المسجل ومساعد المسجل، ودائرة الشئون القروية وتضم مدير الدائرة، ودائرة الأوقاف السنية

وتضم مدير الأوقاف، ودائرة الأوقاف الجعفرية وتضم رئيس الأوقاف، ودائرة الشئون الاجتماعية وتضم المدير، ودائرة المواصلات وتضم المدير، ودائرة إسالة المياه وتضم رئيس اللجنة ومدير الدائرة.

المرحلة الثانية: التكوين الحديث للدولة:

وفي سنة ١٩٧٠ تم اتخاذ خطوات جديدة لإعادة التنظيم الإداري للدولة، تم على أثرها إنشاء مجلس الدولة بموجب مرسوم رقم (١) لعام ١٩٧٠ معتبراً مجلس الدولة الجهاز التنفيذي الذي يتولى تنفيذ السياسة العامة للدولة وفق المراسيم والقوانين والأنظمة، وإصدار القرارات الإدارية واقتراح المراسيم وإعداد الميزانية وغير ذلك من الشئون الإدارية والمالية. وفي العام نفسه صدر مرسوم يقسم الدوائر إلى إحدى عشرة دائرة رئيسية، على خلاف ما كان عليه المجلس الإداري المكون سابقاً من ست وعشرين دائرة فرعية، وأنيطت برئيس كل دائرة إصدار وطباعة القرارات والأنظمة واللوائح الخاصة بدائرته. وفي العام نفسه صدر مرسوم رقم (٢) بتعيين رئيس مجلس الدولة وتسمية وتعيين أعضاء مجلس الدولة كرؤساء للدوائر. ومع بداية عهد الاستقلال في سنة ١٩٧١ تحول مجلس الدولة ليصبح مجلساً للوزراء، وشهدت دولة البحرين انطلاقة جديدة وخطت خطوات كبيرة في مجال التصنيع والخدمات المالية على المستوى العالمي، وتم إنشاء المراكز التعليمية والعلمية، وترسخت أسس التنظيم السياسي والإداري والاقتصادي للدولة، وتم إنشاء خلال هذه الفترة الصناعات الرئيسية مثل صناعة الألمنيوم والبتروكيماويات، والصيانة وصيد الأسماك، وفي مجال المواصلات الحديثة، تم تطوير مطار البحرين الدولي لتصبح البحرين محطة مهمة للخطوط العالمية ما بين غرب أوربا وشرق آسيا. وتم إنشاء شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وانتشرت مكاتب البريد، وتم رصف الشوارع الرئيسية بالبلاد الموصلة بين المناطق المختلفة. وخلال هذه الفترة برزت الكفاءات الوطنية على اختلاف مستوياتهم العلمية، كشريك فاعل مع الحكومة في عملية التنمية والتطوير والتحديث الإداري، وهو ما دفع بعجلة الاندفاع بشكل واسع نحو التعليم والتدريب على مختلف الأعمال المهنية، وكذلك الاستفادة من الاندماج من التعلم من العمالة الأجنبية الفنية التي تم استقدامها لحاجة بعض مشروعات إليها خلال تلك الفترة. وشهدت هذه الفترة صدور أول دستور لدولة البحرين بتاريخ ١٢ ذي القعدة ١٣٩٢ هجرية الموافق ٦ ديسمبر ١٩٧٣ ميلادية بعد أن تم مناقشته وإقراره من قبل المجلس التأسيسي والمصادقة عليه من قبل صاحب السمو أمير دولة البحرين، والذي حدد من خلاله السلطات الثلاث

في الدولة وصلاحياتها واختصاصاتها وهي السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية. ويمكن أن نشير هنا إلى أن البناء الحديث لدولة البحرين بدأ مع بداية عهد الاستقلال في سنة ١٩٧١م بتكوين أول مجلس للوزراء الذي حل مكان مجلس الدولة السابق الذي كان يتكون من ١١ دائرة حيث تم استحداث ١٦ وزارة بالإضافة إلى بعض الأجهزة والمؤسسات الحكومية المستقلة التي كونت نواة الجهاز التنفيذي للدولة بعد مرحلة الاستقلال. كما أن المرسوم بقانون رقم (١٣) لسنة ١٩٧٥م بشأن تشكيل الوزارة جاء متلازماً مع بداية عمل المجلس الوطني المنتخب في سنة ١٩٧٥م لتأطير العمل الدستوري بالدولة وخلق مناخ التكامل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية. ثم تلا ذلك المرسوم بقانون رقم (١٨) لسنة ١٩٧٨م بإعادة التنظيم الإداري ليحدد اختصاصات الإدارات التي تكون كل وزارة من وزارات الدولة.

المرحلة الثالثة: الإصلاح والتطوير للجهاز الإداري:

إن مملكة البحرين قامت بمحاولات عديدة جادة لإصلاح وتطوير الإدارة العامة ونشير في هذا الخصوص إلى قرار رئيس مجلس الوزراء بتاريخ ٤ مارس ١٩٩٢م، الذي أوضح فيه الجهود السابقة للحكومة على ضغط النفقات من أجل تخفيض العجز المالي المستمر في ميزانية الدولة، وحذر من أن حكومة البحرين لن تستطيع تمويل العجز في حالة استمراره بنفس المعدل المتحقق في السنوات الأخيرة، نظراً لصعوبة زيادة الإيرادات الناجمة عن انخفاض كميات النفط المستخرج من آبار الدولة وانخفاض أسعاره في الأسواق العالمية في نفس الوقت. وقد أكد سمو رئيس مجلس الوزراء على ضرورة إعادة النظر في السياسة المالية للدولة لإيجاد توازن معقول بين الالتزامات المالية المتزايدة على الدولة والقدرة المالية المتاحة بما يساهم في استمرار التنمية الاقتصادية والاجتماعية. في عام ١٩٩٥م صدر المرسوم الأميري بشأن تشكيل مجلس الوزراء الجديد للحكومة كضرورة لمواصلة وزيادة تحسين الأداء وكفاءة الأجهزة الحكومية. وبرزت من خلال هذه الفترة فكرة مفهوم عملية الإصلاح الإداري، والتي تهدف إلى تطوير نظم العمل والإدارة الحكومية وإرساء إدارة حديثة قائمة على الكفاءة والثقة وجعل الجهاز الإداري في الدولة هو المحرك الأساسي للتنمية الشاملة. وترتكز عملية الإصلاح على المفهوم الشامل لتحرير الاقتصاد وإقرار آليات السوق وتشجيع الاستثمار وتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين منها، وتطوير النظم والتشريعات والأدوات والأجهزة.

وخلال هذه الفترة بلغ مجموع مستوى الإدارات في الدولة وما في حكمها في حدود ٦٥ إدارة. ثم تلا ذلك عدة مراسيم تضمنت تعديل في اختصاصات بعض الوزارات وزيادة في بعض الإدارات حتى وصل عدد الإدارات في الحكومة ما يربو على ١٨٠ إدارة، وننوه بأن مستوى الإدارة في الأجهزة الحكومية يشير إلى برنامج تنفيذي ذي اختصاصات واضحة تميزه عن برامج الإدارات الأخرى وفقاً لمهام وظيفية محددة يتم اعتمادها من قبل الوزارة المعنية وديوان الخدمة المدنية حيث يقوم ديوان الخدمة المدنية بإصدار وتحديث دليل المهام والمسئوليات الوظيفية للإدارات في الحكومة للاسترشاد به لمنع الازدواجية في المهام بين الإدارات في الحكومة. وعلى هذا الأساس فإن التوجهات الاقتصادية للدولة في السنوات (١٩٩٥م- ١٩٩٨م) تأخذ بنظر الاعتبار هذه الظروف من أجل التأكد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها لتنشيط الأوضاع الاقتصادية بما يساعد على خلق فرص عمل جديدة للعمالة الوطنية.

المرحلة الرابعة: التوجهات الإستراتيجية لدفع عملية التنمية:

في هذه المرحلة بدأت تتبلور مفاهيم التوجهات الاقتصادية للدولة التي تأخذ بنظر الاعتبار التأكيد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها لتنشيط الأوضاع الاقتصادية على المدى البعيد، بما يساعد على خلق فرص عمل جديدة للعمالة الوطنية. والتي تضمن الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وقد أكد سمو رئيس مجلس الوزراء على ضرورة إعادة النظر في السياسة المالية للدولة لإيجاد توازن معقول بين الالتزامات المالية المتزايدة على الدولة والقدرة المالية المتاحة بما يساهم في استمرار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة في السنوات (١٩٩٥م- ١٩٩٨م)، وتتلخص الأهداف الإستراتيجية الاقتصادية فيما يلي:

١. تحقيق معدل نمو اقتصادي معقول بحيث يساعد على زيادة الدخل القومي وإيجاد فرص للعمالة الوطنية.

٢. تقليص العجز السنوي في الميزانية بحيث لا يتجاوز نسبة ٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بنسبة ٨,٩٪ في عام ١٩٩٠ وذلك بتخفيض المصروفات وخاصة المتكررة منها.

٣. تشجيع القطاع الخاص وتعزيز دوره في النشاط الاقتصادي وخاصة في تقديم بعض الخدمات التي تقوم بها الأجهزة الحكومية حالياً للتخفيف من النفقات والالتزامات المالية والإدارية للدولة.

٤. تطوير المرافق الحيوية التي ستساعد على تنشيط الوضع الاقتصادي، ومنها إقامة ميناء جديد والمنطقة الصناعية المرتبطة بها، حيث سيساعد ذلك على تهيئة البيئة المناسبة لاستقطاب الاستثمارات وخاصة في مجال الصناعة.

لكي تتمكن الحكومة من تحقيق الأهداف المبنية أعلاه وخاصة فيما يتعلق بتخفيض العجز المالي تم اتخاذ الإجراءات التالية:

١. تجميد الصرف على الباب الأول في الميزانية (نفقات القوى العاملة) عند مستواها الحالي وتجميد السقوف الوظيفية.

٢. على كافة الوزارات والأجهزة الحكومية تقييم جميع برامج الوزارات والأجهزة الحكومية بما فيها مشاريع القوانين التي سيترتب عليها التزامات مالية.

٣. تفعيل عملية التنسيق بين وزارة المالية[٢] والاقتصاد الوطني وكافة الوزارات لدراسة مستويات الصرف على الأبواب الأخرى من أجل تخفيضها على أن تلتزم جميع الوزارات بما سوف يقرر لها من اعتمادات.

٤. توجيه ديوان الخدمة المدنية لإعادة النظر في الهياكل التنظيمية في الدولة بغرض خفض التكاليف بالتنسيق مع وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

وقد استمرت محاولات الدولة الرامية إلى تخفيض العجز بالتأكيد مرة أخرى على اتخاذ خطوات أخرى مماثلة في سبيل إعداد ميزانية الأعوام ١٩٩٨-٢٠٠٠م من أجل مواجهة الانخفاض الكبير في الإيرادات النفطية للدولة وارتفاع العجز في الميزانية، وقد تقرر خفض ميزانية المصروفات المتكررة بنسبة ٥٪ لجميع الوزارات ضمن مجموعة من الإجراءات تمثلت فيما يلي:

١. عدم الدخول في التزامات مالية تفوق الميزانية المعتمدة.

٢. وقف كافة إجراءات تنفيذ البرامج والمشاريع الجديدة التي رصدت لها اعتمادات ضمن ميزانية المصروفات المتكررة.

٣. الالتزام بوقف التوظيف الجديد أو أية إجراءات من شأنها توسعة الجهاز الإداري في الدولة.

٤. تخفيض مخصصات العمل الإضافي للموظفين البحرينيين وغير البحرينيين.

٥. تخفيض عقود التوظيف المؤقت والموظفين غير البحرينيين.

٦. تخفيض المصروفات المتكررة في الأبواب الأخرى من الثاني حتى الخامس بما يتناسب والأولويات.

٧. خفض ميزانية المشاريع المستمرة بما نسبته ٢٠٪ وإعداد برامج تفصيلية لهذه المشاريع.

٨. التنسيق والتشاور المسبق مع وزارة المالية والاقتصاد الوطني في اتخاذ أي قرار بشأنه وتنفيذ المشاريع الجديدة المعتمدة في الميزانية والحصول على الموافقة المسبقة على إعداد التصاميم وطرح المناقصات وطلب الترسيات.

كما نص القرار السابق على تثبيت ميزانية المصروفات المتكررة للوزارات لعام ١٩٩٩م بنفس مستوى الميزانية المعتمدة لعام ١٩٩٨م بعد التخفيض وزيادتها لعام ٢٠٠٠م بنسبة ٣٪ من الرواتب الأساسية للموظفين البحرينيين فقط مع الالتزام بتجميد التوظيف في حدود الأعداد الوظيفية الفعلية المشغولة حتى نهاية عام ١٩٩٧م.

وقد استمرت الحكومة في وضع التوجهات وفقاً لإستراتيجية إدارة المصروفات العامة بتثبت الميزانيات بشكل أساسي عند مستوى الميزانية المعتمدة لسنة ٢٠٠٠م مع التقيد بتطبيق القرارات والتعليمات الخاصة بضبط نفقات القوى العاملة التي أقرها مجلس الوزراء الموقر أو صدرت بشأنها تعليمات تنظيمية من قبل ديوان الخدمة المدنية وخاصة ما يتعلق منها بتوظيف غير البحرينيين ونفقات العمل الإضافي وعلاوة المواصلات، والتدريب والمؤتمرات .... الخ. الالتزام بالتوظيف عند مستوى الأعداد الفعلية في حدود الوظائف الشاغرة على السقوف الوظيفية وعند حالات الاستقالة أو التقاعد أو الوفاة وحصر توظيف غير البحرينيين للوظائف التي لا تتوافر فيها خبرات بحرينية وعلى أساس العقود الشاملة والمحددة المدة.

المرحلة الخامسة: الرؤية الشمولية للمستقبل - الرؤية الاقتصادية حتى عام ٢٠٣٠م:

أكد ميثاق العمل الوطني لدولة البحرين الذي تم الاستفتاء عليه خلال يومي الرابع عشر والخامس عشر من شهر فبراير سنة ٢٠٠١م، والذي حاز على نسبة تصويت بلغت ٩٨,٤٪ من التأييد الشعبي، على الكثير من الأمور الإستراتيجية التي يطمح لتحقيقها لخلق نقلة نوعية للنهوض بالدولة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية. وقد أرسى مشروع ميثاق العمل الوطني لدولة البحرين مبادئ التحديث السياسي للدولة والنظم والمؤسسات بما يلبى تطلعات شعب البحرين الناهض نحو

المزيد من التطور والتقدم من أجل تحقيق النقلة النوعية الكبيرة في العمل الوطني بما يُسْهم في إحداث تغييرات جذرية في منهج العمل والأداء والعمل على تحديث سلطات الدولة ومؤسساتها. وقد أكد الميثاق الوطني على أن يصاحب الانفتاح الاقتصادي تغيير في تفكير الإدارة العامة نحو تبسيط الإجراءات والشفافية والقضاء على التداخل في المسئوليات وتحسين مستوى الخدمات وتحديث التشريعات الاقتصادية وأن تحكم كل ذلك معايير النزاهة وتكافوء الفرص. ومن أجل تفعيل المراقبة المالية والإدارية وزيادة شفافية العمل في كافة إدارات الدولة، نص الميثاق على إنشاء ديوان للرقابة المالية وآخر للرقابة الإدارية. كما قد تم التأكيد على جانب آخر مهم وهو دعم المواطن بالتدريب المستمر والتدريب التحويلي الذي من شأنه أن يدفع بخبرات ودماء متجددة في سوق العمل، مما يسمح بتوفير مجال أرحب من فرص العمل للمواطنين، وكان ذلك منطلقاً آخر مكن مملكة البحرين أن تحقق خطوات كبيرة على طريق التنمية الشاملة من خلال إرساء دعائم الدولة الحديثة، مما جعل البحرين تحقق مستوًى متقدماً على المستوى الإقليمي والعالمي في مجال التنمية البشرية والحرية الاقتصادية والانفتاح الخارجي ضمن سياقات جديدة تنسجم وتتوافق مع المعايير العالمية. كما أن المتتبع لمسارات عملية التنمية بمملكة البحرين يجد أن الحكومة قطعت شوطاً كبيراً في مجالات التنمية الاقتصادية ومشاريع البنية الأساسية رغم محدودية الموارد المتاحة مقارنة بما هو علية في الدول الخليجية الأخرى.

الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين:

في أكتوبر ٢٠٠٨ دشنت مملكة البحرين رؤيتها الاقتصادية حتى عام ٢٠٣٠م، التي تمت مناقشتها بصورة مستفيضة مع قطاعات عريضة من قادة الرأي في القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى بعض بيوت الخبرة الاستشارية والهيئات الدولية، وتمثل هذه الرؤية ع تصوراً بعيد المدى للمسارات المستقبلية للاقتصاد الوطني خلال فترة زمنية تمتد حتى عام ٢٠٣٠، كما توجز رؤية مملكة البحرين الاقتصادية حتى العام ٢٠٣٠ دوافع الإصلاح والتطوير، والطموحات المحددة للاقتصاد وفقًا للمبادئ الأساسية المتمثلة في الاستدامة والتنافسية والعدالة. وبحيث تقوم الحكومة بالتنسيق مع السلطة التشريعية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، بوضع خطط إستراتيجية مفصلة، وخطط تنفيذية كفيلة بتحويل هذه الطموحات إلى واقع يحقق تطلعات القيادة والمجتمع البحريني، وبشكل خاص يتم ترجمة الرؤية الاقتصادية إلى إستراتيجية وطنية متناسقة يتم الالتزام بها من قبل مختلف الوزارات والهيئات الحكومية.

وكشفت الرؤية «أن اقتصاد مملكة البحرين حقق نموًا ملحوظاً على مدى العقود الماضية، وبلغ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ٦٪ سنويًا على مدى السنوات الخمس الأخيرة، وذلك نتيجة لارتفاع أسعار النفط، وازدهار القطاع المالي، والطفرة الاقتصادية على المستوى الإقليمي. كما ازدادت ثقة دوائر المال والأعمال الدولية في الاقتصاد الوطني، حيث ارتفع حجم تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشر من ٠,٢ مليار دينار بحريني عام ٢٠٠٣م إلى ١,١ مليار دينار عام ٢٠٠٦م، وقد أدت هذه النهضة الاقتصادية إلى تحسين المستويات المعيشية للمواطنين البحرينيين، فخلال العشرين عاماً الماضية ارتفع متوسط العمر المتوقع من ٦٨ سنة إلى ٧٥ سنة، كما انخفض معدل الوفيات من المواليد من ٢٣ وفاة في الألف إلى أقل من ١٠. غير أننا كدولة رائدة في المنطقة ندرك أننا نستطيع تحقيق المزيد، فقد كانت القوة الدافعة للتقدم حتى الآن هي طموحنا الجماعي لإيجاد مجتمع مزدهر وعادل، وهو ما يمكننا تحقيقه إذا ما تمت صياغة رؤية مشتركة محددة بوضوح، تؤازرها الجهود والإسهامات على المستويين الجماعي والفردي». وتتضمن الرؤية المبادئ الأساسية التي يتعين الاسترشاد بها في مسيرة المملكة الرامية إلى تعزيز مكانتها على الساحة الدولية، ورفع المستوى المعيشي للمواطنين من خلال زيادة الإنتاجية وإيجاد فرص عمل ذات أجور مجزية في بيئة معيشية آمنة، وبناءً على ذلك تم تقسيم هذه الوثيقة على النحو التالي:

- الحاجة إلى إصلاحات متكاملة: تملي علينا التطورات المحلية والإقليمية والعالمية؛ وضع رؤية اقتصادية متكاملة ومنسّقة لمملكة البحرين:
- المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الرؤية الاقتصادية: وهي الاستدامة والتنافسية والعدالة.
- الطموحات: طموحات مملكة البحرين لاقتصادها وحكومتها ومجتمعها والإجراءات المطلوبة لتحقيقها.

ويتمثل الهدف الرئيسي للرؤية في زيادة دخل الأسرة الحقيقي إلى أكثر من الضعف بحلول العام ٢٠٣٠، وهذا يمثل مستوى معيشياً أفضل لشعب البحرين نتيجة لزيادة معدلات العمالة وارتفاع الأجور. وسوف يتم الوصول إلى هذا الهدف بالعمل وبتضافر جهود الحكومة، والقطاع الخاص، وكل فرد من أفراد مجتمعنا.

إصلاحات متكاملة على مختلف الأصعدة:

لا شك أن اقتصاد مملكة البحرين لديه إمكانات واسعة للنمو والتطور إذا ما تم

التعامل بكفاءة وفاعلية مع التحديات والفرص العديدة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، ويتناول هذا القسم التطورات الجارية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية والتي تشكل القوة الدافعة للتغيرات والإصلاحات المنشودة.

- فعلى المستوى المحلي تبرز الرؤية المتمثلة في الحاجة إلى تغيير النموذج الاقتصادي الحالي.
- على المستوى الإقليمي تتوقع الرؤية وجود فرص لتحقيق معدلات نمو غير مسبوقة تتطلب تحركاً سريعاً.

على المستوى العالمي: ترى الرؤية أن زيادة مستوى المنافسة تتطلب زيادة الإنتاجية والابتكار.

المبادئ الأساسية للرؤية الاقتصادية حتى عام ٢٠٣٠م:

تساعد الرؤية على توحيد المجتمع، والتعبير عن إجماع واتفاق أفراده على الاتجاه الذي يعتزمون السير فيه جميعاً لتحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم، كذلك تقوم رؤية أي دولة أيضًا على المعرفة السليمة بالعوامل التي تحدد الازدهار سواء فيما يتعلق بشئون الاقتصاد أو الحكومة أو المجتمع.

ومن هنا فقد كانت عملية وضع رؤية البحرين الاقتصادية حتى العام ٢٠٣٠م عمليةً شاملة ومتكاملة، حيث أسهم فيها البحرينيون من جميع قطاعات الأعمال وفئات المجتمع، كما تم تقييم أفضل المعايير الدولية للتنمية الاقتصادية، واعتماد المعايير الأكثر ملاءمة للمجتمع البحريني.

لقد تم اختيار ثلاثة مبادئ أساسية مترابطة تحقق جميع طموحاتنا: وهي الاستدامة والتنافسية والعدالة، وقد رسمت هذه المبادئ تشكيل الطموحات بما يضمن التوازن الصحيح لرؤية البحرين حتى العام ٢٠٣٠م. ونجاحنا بالتمسك بأيٍ من هذه المبادئ يؤثر على نجاحنا في التمسك بها جميعها.

- المبدأ الأول: الاستدامة.
- المبدأ الثاني: التنافسية.
- المبدأ الثالث: العدالة.

الطموحات على مستوى الاقتصاد والحكومة والمجتمع:

بعد تحديد المبادئ الأساسية التي توجه الرؤية، يتم ترجمتها إلى أفعال، والخطوة الأولى هي تحديد الطموحات على المستويات الرئيسية لازدهار المملكة والمتمثلة في الاقتصاد والحكومة والمجتمع. ويطرح ذلك عددًا من التساؤلات حول طبيعة المجتمع الذي نريد أن نعيش فيه، والدور الذي يمكن لكل من القطاع الخاص والحكومي القيام به في عملية التنمية الاقتصادية. ويتضمن هذا عرضًا عاماً للطموحات المستقبلية للبحرين، والتي تهدف إلى وضع برنامج عمل جريء للسنوات القادمة، كما يحتوي أيضًا على وصف للأدوات التي يتم استخدامها لقياس مدى التقدم في تحقيق تلك الطموحات.

الطموحات على مستوى الاقتصاد: نمو اقتصادي قوي يحقق المنفعة لشعب البحرين. يتطلع البحرينيون إلى تحقيق الطموحات المترابطة التالية لاقتصادهم الوطني والتي تهدف إلى تعزيز دور القطاع الخاص في ريادة التنمية الاقتصادية:

- تحفيز النمو الاقتصادي من خلال تحسين الإنتاجية والمهارات.
- قيام البحرين بتطوير وتنويع اقتصادها بالتركيز على القطاعات الحالية ذات الإمكانيات العالية.
- تحويل لاقتصاد على المدى الطويل بالاستفادة من الفرص الناشئة الجديدة.

تحتوي الأقسام التالية على وصف لكل من هذه الطموحات:

القسم الثاني: ديوان الخدمة المدنية مرتكز أساسي في عملية التنمية الإدارية:

صدر المرسوم الأميري رقم (٦) لعام ١٩٧٥م بإنشاء ديوان الموظفين (ديوان الخدمة المدنية حالياً) لمواكبة التنمية الإدارية في الخدمة المدنية، ونص المرسوم على إلحاق الديوان بمجلس الوزراء بعد أن كان إدارة لشئون الموظفين بوزارة المالية والاقتصاد الوطني (وزارة المالية حالياً)، وكانت أنظمة الخدمة المدنية تطبقها دوائر حكومية متعددة وكانت هذه الأنظمة تتمثل في إجراءات شئون الموظفين الصادرة في عام ١٩٦٤م. وقد أناط المرسوم الأميري بالديوان مسئولية «الإشراف على شئون الموظفين والمستخدمين، وجعل من أهدافه الرئيسية تطوير الخدمة المدنية

ورفــع الكفاءة الإنتاجية وتحقيــق العدالة في معاملة الموظفين والمســتخدمين»، ومنذ إنشائه تحمل الديوان مسئولية صياغة التشريعات والأنظمة التي كانت الأساس لعملية التنمية الإدارية، واســتمر في تحديثها لتواكب المســتجدات والتطورات التي تشهدها مملكة البحرين في جميع المجالات. وفي هذا الإطار تم وضع الأنظمة والتشــريعات المتعلقة بالتنظيم والقوى العاملة والتصنيــف الوظيفي والتعويضات وعلاقات الأفراد والتوظيــف والتدريب والتطوير ومكافآت الحوافز والترقيات وغيرها من التشــريعات الأساسية اللازمة لتحقيق التنمية الإدارية والتي تميزت بالمرونة والشفافية بما يجعلها قابلة لاســتيعاب كل جديد، فكان هذا بمثابة الدفعة القوية لإرســاء جميع السياسات والأنظمــة الوظيفية. وفي عــام ١٩٧٨م صدر قرار رئيس مجلس الوزراء الموقر بتولي ديــوان الموظفين الإشــراف المركزي على شــئون جميع العاملين فــي الخدمة المدنية بالجهاز الحكومي ليشــمل هذا الإشراف دراسة واعتماد التنظيمات ومتطلبات القوى العاملة في الأجهزة الحكومية، ويشــكل هذا القرار امتداداً للمرســوم الأميري بإنشاء الديوان. إن ديوان الخدمة المدنية خلال الســنوات الأولى من إنشــائه اتخذ منهجاً ذا خطوات ثابتة ومســتمرة لدعــم عملية التطوير والتنمية مــن خلال وضع القواعد والمعاييــر التنظيمية والوظيفية التي تســاعد الوزارات والأجهــزة الحكومية على رفع مستوى الأداء والإنتاجية في الخدمة المدنية.

يباشــر الديوان عملية التنسيق والاتصال المستمر مع هذه الأجهزة من أجل إجراء الدراســات التنظيمية التي تتركز في إيجاد تنظيمات ذات كفاءة وفعالية وتكون قادرة على الاســتجابة لمتطلبات الواقــع الفعلي للمســئوليات والاختصاصات المناطة بهذه الأجهــزة بحيث يظل ديوان الخدمة المدنية جهة الاستشــارة لتقديم ما لديه من خبرة في تذليل المشــاكل والعقبات التي تحول دون تنفيذ نتائج الدراســات بشــكل مناسب. وقد أقر مجلس الوزراء بتاريخ ١٣ ديســمبر ١٩٨٩م مشــروع الخمسة أيام عمل، وتم العمــل به اعتباراً من ٣ فبراير ١٩٩٠م، وذلك على ضوء الدراســة الشــاملة التي قام بها الديوان، على أثره أصدر الديوان العديد من الأنظمة والقرارات والتعاميم لتسهيل عملية التحول من نظام الســتة أيام عمل إلى نظام الخمســة أيام عمل، والذي انعكس أثــره الطيب إيجابياً على مســتوى الإنتاجية ولقي استحســاناً كبيراً من قبل موظفي الحكومة والجمهور على حد ســواء. واســتمراراً لعملية التحديث والتطوير صدر في عام ١٩٩٦م المرســوم الأميري بإعادة تســمية ديوان الموظفين ليصبح ديوان الخدمة المدنية، وتم اســتحداث إدارات متخصصة في الديوان حددت مسئولياتها بدقة. وقد

أعطى هذا المرسوم الأميري ديوان الخدمة المدنية دفعة قوية وزخماً متواصلاً في تحسين خدماته لوزارات ومؤسسات الدولة.

تنظيم الأجهزة الحكومية:

إن الاهتمام بالموارد البشرية يأتي في مقدمة البرامج التي توليها مملكة البحرين كمرتكز لعملية التنمية والتطوير في الجهاز الحكومي. وهذا لا يأتي إلا من خلال وضع البرامج والمعايير التي تنظم عملية وضع التنظيمات الحديثة التي تستند إلى تخطيط وتنظيم استخدامات القوى العاملة وتحديدها على أسس علمية مدروسة تعكس واقع الاحتياجات الفعلية التي تعتبر من القضايا المحورية الأساسية لعمل المنظمات الحديثة وقد أولت حكومة البحرين هذا الجانب اهتماماً كبيراً منذ بداية إنشاء ديوان الخدمة المدنية حسب المرسوم بقانون رقم (٦) لسنة ١٩٧٥م الذي أرسى الدعائم الأساسية التي تشكل الإطار العام للتشريعات التي صدرت لتنظيم دراسات التنظيم و احتياجات القوى العاملة وعملية استخدامها وترشيدها بالشكل الذي يضمن فعالية الكفاءة والإنتاجية لموظفي الحكومة وبالشكل الذي تكون فيه القوى العاملة قادرة على تحقيق أفضل الأداء لخدمة المواطنين على مختلف الأصعدة. ويستند وجود الوظائف في الحكومة على وجود الإدارات التي تعتبر الخلية التنظيمية الأولى للجهاز الحكومي التي لها مهام رئيسية وبرامج عمل محددة تضفي على وجودها الصفة الإدارية التي تحكمها مبادئ التنظيم الإداري السليم. وأعطي ديوان الخدمة المدنية الصلاحية كجهاز مركزي للدراسة والموافقة على إنشاء الهياكل التنظيمية لمختلف الوحدات الإدارية للمستويات التي تقل عن مستوى الإدارة، كما أنه يدرس مقترحات الوزارات والجهات الحكومية ويقدم التوصيات بشأن إنشاء الإدارات والمناصب القيادية العليا دون مستوى الوزير التي يتم عرضها على مجلس الوزراء الموقر لاعتمادها ومن ثم إصدار المراسيم بشأن إنشائها. كما يقوم ديوان الخدمة بمساعدة الوزارات والجهات الحكومية على وضع المقترحات لمتطلباتها من القوى العاملة وفقاً للمعايير التي يتم اعتمادها وتقديم برامج الدعم للوزارات لرفع الكفاءة والفعالية للاستخدام الأمثل للقوى العاملة المتاحة التي تستند إلى:

- دراسة طرق وأساليب وإجراءات العمل والإنتاجية والانضباط الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية واقتراح ما يناسب لاختصار وتبسيط الإجراءات.
- تحديد حجم القوى العاملة المناسبة لكل تنظيم على أسس علمية ومعرفية مستندة إلى واقع الخبرة والكفاءة الإدارية والإنتاجية الفعلية.

- دراســة ظروف وبيئة العمل واقتراح ما يناسب من تطويرها لتهيئة المناخ المناسب لاستقرار الموظف وزيادة كفاءته نحو أداء وإنتاجية أفضل في موقع العمل.
- التركيز على دراسة الجوانب السلبية التي تعيق تقديم الخدمات الحكومية بصورة أفضل.
- اقتراح البرامج والآليات اللازمة لتطوير الخدمة المدنية بالشــكل الذي يأخذ في الاعتبار إدخال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات وإعادة تنظيم بيئة العمل والموارد المتاحة.

وفي ضوء هذه التطورات أســهم الديوان فــي إعادة تنظيم عدد كبير من الوزارات الحكومية، واســتحداث إدارات جديدة لتصل مع نهاية عام ٢٠٠٠م إلى نحو ١٨٠ إدارة لمواكبــة التطور الإداري والتنظيمي في الحكومــة. كما أجرى الديوان عدداً كبيراً من دراســات التنظيم والقوى العاملة لمختلف الأجهزة الحكومية، وقدم استشارات إدارية عديدة لتحسين كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية. وقد أسهمت الدراسات التنظيمية والاستشــارات الإدارية أيضاً في ترشيد استخدام القوى العاملة ووضع النظم الإدارية المناســبة وتحســين إجراءات وطرق العمل في الخدمة المدنية بما يتمشى مع تطلعات الحكومة فــي تطوير الخدمات وقدرتهــا على مواكبة المفاهيــم الإدارية الحديثة في التنظيم والإدارة.

تخطيط القوى العاملة:

أولــى ديوان الخدمة المدنية جل الاهتمام بالتنبؤات المســتقبلية لخط ســير ونمو القوى العاملة في الخدمة المدنية. حيث دأب المختصون بالديوان على جمع المعلومات التاريخيــة عن القوى العاملة في الخدمة المدنية منذ بداية تأســيس الدولة الحديثة، لتبنى عليها التوقعات المستقبلية للقوى العاملة الكلية وحسب الفئة والتخصص، آخذين فــي الاعتبار جميع المتغيرات المؤثــرة عليها، ومن أهمها توافــر الميزانيات والتغيرات التكنولوجية والتوســع الســكاني والعمراني .... وغيرها. كمــا يقوم ديوان الخدمة المدنية بتحديث إسقاطات وتنبؤات القوى العاملة، وذلك لمتابعة المتغيرات والمستجدات الواقعيــة. ولقد شــهد حجم القوى العاملــة في الخدمة المدنية نمــواً مطرداً، حيث تضاعف العدد بما يعادل ثلاث مرات من سنة ١٩٧١م حيث كان ١٠٠٣٣ موظفاً ليصل إلــى ما يزيد على ٣١ ألف موظف في نهاية عام ٢٠٠٠م، وقد وصلت نســبة البحرنة في وزارات الدولة ومؤسساتها إلى ٩٠٪ من إجمالي القوى العاملة، وهذا يؤكد اهتمام

الدولة بالمواطن البحريني وإعطــاءه الأولوية في التعليم والتدريب والاعتماد عليه في العطاء. ويتم تحديد احتياجات القوى العاملة وفقاً لدراســات موضوعية تعتمد على معايير يتم تطويرها وتطبيقها من قبل ديوان الخدمة المدنية وبالتنســيق مع المسئولين فــي الوزارات المعنيــة. حيث تقوم الوزارات بتقديم مقترحاتهــا لإعادة تنظيم الهيكل التنظيمــي. ومن ثــم يقوم ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع وزارة المالية وبالتنســيق مع الوزارات والأجهزة الحكومية لتحديد الســقوف الوظيفية للقوى العاملة المســموح باســتخدامها لكل جهة في إطار الميزانية المعتمدة لكل وزارة وجهاز حكومي، ومن ثم يأتي دور ديوان الخدمة المدنية للرقابة على ضبط الشــواغر ضمن الســقف الوظيفي والهياكل التنظيمية المعتمدة، وقد أثبتت هذه التجربة نجاحها المتميز في مجال تحديد وضبــط الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة لمختلف قطاعات الخدمة المدنية. من هذا المنطلق نجد أن معطيات هذه التقارير تأخذ بنظر الاعتبار عند أعداد الميزانيات العامــة للدولة وتخطيط قطاعــات الصحة والتعليم والبعثات الدراســية وغيرها من المجــالات التي تتطلب زيادة أو نقصان في حجم القوى العاملة. لقد حققت الحكومة نســباً عالية من البحرنة في القطاع الحكومي من خــلال الإحلال الناتج عن التأهيل المستمر وحاجتها للقوى العاملة والتركيز على ترقية النوعية عوضاً عن زيادة التوظيف في الأجهزة الحكومية. وفي هذا السياق نفسه، تعتبر الوظائف التي يشغلها الوافدون فرصاً وظيفية متاحة يمكن الاســتفادة منهــا مع تزايد الحاجة إلى الوظائف لطالبيها مــن البحرينيين. إن الحصيلة النهائية التي ينبغي التأكيد عليها أن الجهاز الحكومي سوف يظل مصدراً رئيسياً للطلب على الوظائف ومساهماً فعالاً لاستقطاب واستيعاب جزء من مخرجات التعليم على مســتوى سوق العمل الوطني بالوزارات ذات الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة والكهرباء. وقد كان لديوان الخدمة المدنية خلال السنوات السابقة دور بارز في عملية الإشراف على مراجعة ميزانية الباب الأول (النفقات القوى العاملة) والتي تشكل ما يُراوح بين نسبة ٦٠٪ إلى ٨٠٪ بين مختلف الوزارات والأجهزة الحكومية مقارنة بميزانية الأبواب الأخرى والتي ســهلت على المسئولين بوزارة المالية الحصول على خبرة تكاملية تسترشد بها عند وضع التقارير الخاصة بمقترحات إقرار ميزانيــة الوزارات والأجهزة الحكوميــة على مجلس الوزراء الموقر. ومن الأمور المهمة التي يقتضي التنويه بها أن السياسة الجديدة التي وضعها ديوان الخدمة المدنية فيما يخص ضبط نفقات العمل الإضافي من خلال تحديد ٣٠ ســاعة شــهرياً حداً أقصى التــي يمكن للوزارات والأجهزة الحكومية صرفها للموظف. وعند الحاجة إلى صرف

ساعات أكثر فإنه يعرض الأمر على ديوان الخدمة المدنية لمراجعة متطلبات ومبررات الحاجة للعمل لأكثر من ٣٠ ساعة. وقد أدت هذه الإجراءات إلى خفض النفقات وعدد الساعات المستخدمة وتحقيق وفورات مناسبة في هذا الخصوص أسهمت على إعادة توظيف الموارد المالية المتاحة لنفقات القوى العاملة بشكل مناسب.

دراسة الموظفين الفائضين:

بناء على الدراسات التنظيمية التي يجريها ديوان الخدمة المدنية يتم إلغاء بعض الوظائف نتيجة لتقلص برامج عمل الوحدات التنظيمية أو الخدمات أو نتيجة إدخال التقنيات الحديثة في إدارة بعض الأجهزة الحكومية أو برامج تخصيص أو إسناد الخدمات الحكومية إلى القطاع الخاص، على ضوء ذلك يصبح هناك عدد من الموظفين الفائضين الذين يقتضي معالجة أوضاعهم، ويقوم ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع الوزارات المعنية ووزارة المالية والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية لوضع البرامج لتشجيع الموظفين سواء عن التقاعد الاعتيادي ضمن توفير بعض الحوافز، أو من خلال تنفيذ آلية نظام التقاعد المبكر الإلزامي لموظفي الأنشطة التي يتم تخصيصها أو إسناد خدماتها إلى القطاع الخاص الذي تم إقراره مؤخراً. كما أنه يتم في بعض الأحيان إعادة تعيين هؤلاء الموظفين ضمن وظائف تكون مناسبة لمؤهلاتهم بعد أن يتم وضعهم في برامج تدريبية ملائمة تساعد في إعادة دمجهم ضمن تنظيمات قادرة على استيعابهم.

مشروع تحديث المهام الوظيفية:

يقتضي التنويه بأن الديوان قام بإنجاز مشروع تحديث دليل المهام على مستوى الإدارات، والذي يهدف بشكل أساسي إلى تحديد مهام ومسئوليات جميع الإدارات بالوزارات والمؤسسات الحكومية تحاشياً للتداخل والازدواجية بين اختصاصاتها. ويعكس هذا الدليل ثمرة التطور في أجهزة الخدمة المدنية التي شهدت توسعاً في عدد الإدارات حيث بلغت ١٨٠ إدارة في سنة ٢٠٠٠م مقابل ١٣٠ إدارة في سنة ١٩٩٣م أي بزيادة مقدارها ٥٠ إدارة جديدة تعادل ٣٩٪ خلال هذه الفترة. ويعكس هذا الدليل التطورات الشاملة والجذرية لبرامج إدارات الحكومة على ضوء المرسوم الأميري رقم (١٢) لسنة ١٩٩٥م بشأن تشكيل الوزارة وما نجم عنه من إعادة تنظيم وإنشاء إدارات جديدة في بعض الوزارات وأجهزة الخدمة المدنية، والذي اشتمل على نقل اختصاصات بعض القطاعات من وزارة إلى أخرى لتحقيق التنسيق والتكامل في الأداء وتقديم الخدمات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

نظم الجودة:

وفي سبيل تحقيق الجودة والارتقاء بالأداء بديوان الخدمة المدنية بوصفه جهازاً مركزياً للتنمية الإدارية في القطاع الحكومي، باشر الديوان إجراءات الحصول على شهادة الجودة العالمية (آيسو ٩٠٠٢) ليعتبر هذا الحدث طفرة نوعية في مجال التنمية الإدارية في قطاع الخدمة المدنية وليكون أول جهاز حكومي يحصل على هذه الشهادة العالمية. وبناء على عملية التطبيق الداخلي لنظام الجودة (آيسو ٩٠٠٢) سوف يتم التنسيق والتعاون مع الوزارات والأجهزة الحكومية لتعميم هذه التجربة ليكون الديوان جهة الخبرة في تقديم المساعدة في هذا المجال. وفي هذا السياق صدر قرار صاحب السمو رئيس مجلس الوزراء الموقر رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٤م بشان تطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة في الجهاز الحكومي، ويوضح هذا النظام الإجراءات الخاصة بتطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة بالجهات الحكومية وذلك لتنظيم سير العمل وتوفير الخدمات بكفاءة للجهات الحكومية الأخرى وللمواطنين، كما يوضح مسئوليات كل من ديوان الخدمة المدنية و الجهات الحكومية الأخرى بشأن تطبيق وتحديث مشروع إدارة الجودة و كذلك المتطلبات الأساسية والإجراءات اللازمة للبدء بمشروع إدارة الجودة و تنفيذه.

نظم المعلومات الإدارية:

ضمن الإستراتيجيات المهمة التي اهتمت بها دولة البحرين إدخال التقنية الحديثة في الأجهزة الحكومية وتطوير النظم المالية والإدارية باستخدام أفضل التقنيات لإدارة نظم المعلومات. وفي هذا الشأن باشر الديوان إنشاء نظام إدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين الوزارات والأجهزة الحكومية من جهة وديوان الخدمة المدنية من جهة أخرى. ويهدف هذا النظام إلى تطوير قاعدة معلومات شئون الموظفين والتخفيض من المعاملات الورقية بين الديوان والوزارات الأخرى بالإضافة إلى السماح للوزارات للدخول ضمن الشبكة الآلية على الملفات والسجلات والمعلومات المتعلقة بالموظفين التابعين لتلك الوزارات وإجراء التعديلات المناسبة عليها ضمن معايير سهلة تؤدى إلى سرعة إنجاز المعاملات واسترجاع البيانات بالشكل الذي يخدم أهداف كل جهة من الجهات الحكومية.

برامج التدريب والتطوير:

لقـــد كان التدريـــب في أجهزة الخدمة المدنية في أوائل الســـبعينيات غير واضحة الملامح نظراً لعدم وجود سياسة واضحة للتدريب وإنما كانت كل وزارة تتخذ الإجراءات التي تراها مناســـبة ســـواء للتدريب الداخلي او الخارجي إلا أن ديوان الخدمة المدنية تولّى مســـئولية الإشـــراف على جميع برامج التدريب لكل موظفي الدولة منذ ١٩٧٩م، وكانت أول خطواته هي الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية.

وتتكـــون خطة ديوان الخدمة المدنية لتطويـــر كفاءة العاملين بقطاع الخدمة المدنية مـــن عدة برامج تدريبية تهـــدف إلى زيادة القدرة العملية لتأديـــة الواجبات الوظيفية بمستويات عالية لتقديم خدمات أفضل بشكل مستمر.

١. برنامج تطوير الإداريين التنفيذيين على مستوى الجهاز الإداري الحكومي.
٢. ندوات خاصة للوزارة الواحدة بهدف بناء الفريق الإداري وحل المشاكل الإدارية.
٣. ندوات خاصة للوظيفة الواحدة بهدف زيادة كفاءة العاملين في المجال الواحد مثل شئون الموظفين والمالية.
٤. تطوير كفاءة المدير التنفيذي على المســـتوى الفردي ويهدف الى رفع كفاءة المدير لتأدية الوظيفـــة الحالية أو إعداده لتولي وظيفة أعلـــى ويرتبط ذلك باحتياجات الوظيفة.
٥. برنامج الإدارة الوســـطى ويشمل المشرفين ورؤســـاء الأقسام بكافة الوزارات، إلى جانب برامج العاملين بأعمال السكرتارية والمحاسبة والحسابات.

وقـــد أولت حكومة مملكة البحرين من خلال ديوان الخدمة المدنية عملية التدريب اهتماماً كبيراً، وذلك في ســـياق الأهداف الرئيســـية لتطوير وتأهيل الموارد البشـــرية باعتبارها العنصر الرئيســـي لعملية التنمية من خلال دعم خطط التطوير والتحديث بجميع الوزارات والأجهزة الحكومية.

وتنصب محاور عمل الديوان في مجال التدريب على المحاور الأربعة التالية:

١. دراســـة الاحتياجات التدريبية الفعلية لمختلف الوزارات ومؤسساتها واعتماد هذه الاحتياجات أساساً لخطط التدريب.

٢. دراسة طلبات التدريب لموظفي الحكومة داخل وخارج مملكة البحرين والتصديق عليها.

٣. دعم وتطوير البرامج والأنشطة التدريبية بتصميم وتنفيذ مجموعة متكاملة من ورش العمل والندوات للمستويات الإدارية المختلفة.

٤. الاهتمام بالتقييم السنوي لخطط التدريب والأنشطة.

٥. إعطاء أهمية للإصدارات والأدلة الاسترشادية للمفاهيم والتوجهات المرتبطة بالتدريب والتطوير.

وفي ظل التوجهات الجديدة للقيادة السياسية بشأن إعادة تحديث الأنظمة الإدارية للدولة واستحداث تنظيمات إدارية جديدة في كافة الأجهزة لتحقيق انتعاش اقتصادي كبير خدمة للمواطنين وضمان مستوى خدمات أرفع للمواطنين جميعاً، قام ديوان الخدمة المدنية خلال العام ٢٠٠٠ بتنفيذ مشروع لتقييم مسيرة التدريب في البلاد بالتعاون مع المكتب الإنمائي للأمم المتحدة، ويهدف إلى استخلاص النتائج من الميدان وصولاً لدراسة مردود ما قد أنفقته الدولة على التدريب خلال السنوات الخمس الماضية الذي بلغ ١٢ مليون دينار بحريني. ووضع التوصيات على ضوء ما يتم الكشف عنه من مشاكل أو ثغرات لوضع سياسة جديدة للتدريب على مستوى الدولة.

القسم الثالث: معهد الإدارة العامة[٣] رافد رئيسي لتطوير وتنمية وتدريب موظفي الحكومة:

تأسس معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم رقم (٦٥) لسنة ٢٠٠٦ الصادر عن حضرة صاحب الجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك مملكة البحرين في ٢٨ يونيو ٢٠٠٦. ويهدف المعهد إلى تطوير الإدارة العامة والتدريب في وزارات ومؤسسات الدولة، والإسهام في إعداد وتدريب العاملين فيها، وفقاً لمتطلبات برامج التدريب والتطوير والأبحاث والعمل الاستشاري الذي يقره مجلس إدارة المعهد على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة العامة ودعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويبذل معهد الإدارة العامة قصارى جهده لتقديم أفضل برامج التدريب نوعيةً، ليكون «الشريك الأمثل لتطوير موظفي الخدمة المدنية بتميُّز» ويقدم خدمات القيمة المضافة للقطاع العام في أطر ضمان الجودة النوعية.

وقــد تبنى المعهد رؤية «الشــريك الأمثل لتطوير موظفي الخدمــة المدنية بتميز» مدعوماً برســالة واضحة تركز على «دعم التغيير المستدام من خلال التدريب والتعلم والتطويــر للقطاع العام». يتم تحقيق ذلك من خلال الأهداف الإســتراتيجية للمعهد المتمثلة في:

١. تقديم الخدمات التدريبية المتميزة من خلال كوادر وخبرات عالية الكفاءة.

٢. تصميم وتطبيق أنظمة تدريب متطورة تتماشى مع طموحات الجمهور.

٣. خلق بيئة متميزة من التعلم المستدام.

٤. تطوير قدرات منتسبي القطاع العام لرفع كفاءتهم وأدائهم بفاعلية.

المهام الرئيسية للمعهد:

تحديد برامج التدريب والدراســة والبحوث التي تلائم مختلف مستويات الوظائف العامة من قياديين وتنفيذيين واختصاصيين وغيرهم من الفئات الوظيفية الأخرى.

- عقد دورات وورش عمل وندوات ولقاءات في مجال الإدارة العامة والتدريب لمختلف مستويات الوظائف العامة، بما يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة العامة ودعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إعداد الدراســات وجمع ونشــر وحفظ الوثائق والأبحــاث والمعلومات في مجال الإدارة العامة.
- التعاون مع مراكز البحث والدراسات والمنظمات العلمية المحلية والإقليمية والدولية في مجال الإدارة العامة.
- التنســيق مع كافة الجهات الحكوميــة والجامعات والمعاهد ومؤسســات القطاع الخاص، والحصول منها على أية بيانات أو إحصائيات أو دراسات تتعلق بأهداف المعهد.
- إنشــاء مكتبة متخصصة تكون فــي متناول الباحثين والمهتمين فــي مجال العلوم الإدارية والتدريب.

معهد الإدارة العامة وتبنيه تنفيذ مبادرتين اقتصاديتين وطنيتين:

أولاً: إيجاد برنامج متميز لتدريب القيادات الحكومية وتطوير القادة في القطاع العام.

تم وضع برنامج متميز لتطوير القيادات الحكومية يهدف إلى تحسين أداء القيادات المسئولة عن وضع سياسات القطاع العام والمحافظة على استمرار تلك القيادات في مناصبها العليا؛ وزيادة التركيز على القدرة على استقطاب المهارات في إجراءات الاستقدام والترقية. ومن الوظائف الإضافية إيجاد ثقافة يصبح فيها موظفو الحكومة أكثر ميلاً نحو تقديم الخدمات للعملاء.

ثانياً: تحسين نوعية ووفرة التدريب:

كما يعمل معهد الإدارة العامة على إعداد برامج تنفيذية تُسهم في تحقق أهداف رؤية البحرين الإستراتيجية. وتقديم التدريب الكافي لموظفي الحكومة وتحسين نوعية هذا التدريب ومدى توافره؛ وإتاحة الفرص لاكتساب مزيد من الخبرات؛ وقد بدأ المعهد ببرنامج تطوير القيادات الحكومية، على أن يليه برنامج التطوير الشخصي. وسوف يبدأ تنفيذ برامج تدريب أخرى على مدى الفترة القادمة. ويتم بذل هذه الجهود بما يتوافق مع إعلان ديوان الخدمة المدنية عزمه على ربط التطور المهني في الحكومة بالتدريب الذي يقدمه معهد الإدارة العامة.

خدمات المعهد:

تتركز أنشطة وخدمات المعهد في ثلاثة مجالات أساسية، هي: التدريب، والأبحاث، والاستشارات لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تشمل تقديم الخدمات التدريبية المتميزة من خلال كوادر وخبرات عالية الكفاءة، وتصميم وتطبيق أنظمة تدريب متطورة تتماشى مع طموحات الجمهور، بالإضافة إلى تكوين بيئة متميزة من التعلم المستدام، وتطوير قدرات منتسبي القطاع العام لرفع كفاءتهم وأدائهم بفاعلية.

أولاً: التدريب:

١- إيجاد برنامج متميز لتدريب القيادات الحكومية وتطوير القادة في القطاع العام:

تم وضع برنامج متميز لتطوير القيادات الحكومية يهدف إلى تحسين أداء القيادات المسئولة عن وضع سياسات القطاع العام والمحافظة على استمرار تلك القيادات في

مناصبها العليا، وزيادة التركيز للقدرة على استقطاب المهارات في إجراءات الاستقدام والترقية. ومن الوظائف الإضافية إيجاد ثقافة يصبح فيها موظفو الحكومة أكثر ميلا نحو تقديم الخدمات للعملاء. وتشمل هذه البرامج:

- إعداد القيادات الحكومية الجديدة.
- برنامج القيادة التنفيذية.
- برنامج الإدارة العليا.
- ماجستير الإدارة العامة.
- برنامج التمهين.

٢- تحسين نوعية ووفرة التدريب:

عمل معهد الإدارة العامة حاليًا على إعداد برامج تحقق أهداف رؤية البحرين الإستراتيجية، من خلال تقديم التدريب الكافي لموظفي الحكومة وتحسين نوعية هذا التدريب ومدى توافره، وإتاحة الفرص لاكتساب مزيد من الخبرات، وقد بدأ المعهد ببرنامج تطوير القيادات الحكومية، على أن يليه برنامج التطوير الشخصي، وسوف يبدأ تنفيذ برامج تدريب أخرى على مدى الفترة القادمة. ويتم بذل هذه الجهود بما يتوافق مع إعلان ديوان الخدمة المدنية عزمه على ربط التطور المهني في الحكومة بالتدريب الذي يقدمه معهد الإدارة العامة. وقد قام المعهد بوضع عدد من برامج التدريب لتحسين نوعية التدريب ووفرته وهي:

- برنامج التطوير الشخصي.
- برنامج الفاعلية الشخصية.
- برنامج خدمة العملاء.
- برنامج دبلوم التهيئة للقطاع العام.
- التدريب الإلكتروني.
- إدارة المشاريع.
- إدارة الموارد البشرية.

- العلاقات العامة ووسائل الإعلام[٤].
- الإدارة المالية الحكومية.
- التخطيط الإستراتيجي.
- تقنية المعلومات والاتصالات.
- الإحصاءات الحكومية.

ثانياً: البحوث:

يجري معهد الإدارة العامة سلسلة من الأبحاث تغطي مختلف المجالات الإدارية الرئيسية وتخصصاتها لصالح المعهد وما يقدمه من خدمات، ومستقبلاً لصالح كافة الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية، وذلك بهدف الوقوف على احتياجاتها الفعلية للتطوير ورصد المتغيرات وتحديد أوجه النقص أو نقاط الضعف التي تستدعي معالجتها. يعمل معهد الإدارة العامة حالياً على مشروعين كبيرين بالتعاون مع ديوان الخدمة المدنية وهما مشروع إعادة هندسة الوظائف والأجور ومشروع إدارة الأداء الوظيفي. وتهدف هذه المشاريع إلى إصلاح القطاع العام وذلك بزيادة الإنتاجية والكفاءة بما يتناسب مع التوجهات الإستراتيجية لرؤية مملكة البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠م. هذا بالإضافة إلى تطوير الإدارة العامة والتدريب في مختلف وزارات ومؤسسات الدولة، وإعداد وتدريب العاملين فيها، وكذلك تقديم الدراسات والبحوث في مجال الإدارة العامة من أجل تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاءة والإنتاجية وتحقيق العدالة في معاملة موظفي القطاع العام. ومن البحوث التي أنجزها المعهد:

١. مشروع تحديد الاحتياجات التدريبية (TNA)، وهو عبارة عن دراسة مسحية تستهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي الحكومة في مختلف القطاعات.

٢. مشروع قدرات: وهو عبارة عن دراسة بحثية رائدة مكرسة لفهم ما يدفع العاملين ويحفزهم في أماكن العمل، وكان المقصود أن تكون هذه الدراسة الأولى والأكبر من نوعها التي تسعى إلى تعزيز ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام بمملكة البحرين من خلال البحوث القائمة على الأدلة.

ثالثاً: الاستشارات:

يعمـل معهـد الإدارة العامة على تحديد جدول أعمال شـامل للبحوث والخدمات الاستشـارية ذات القيمـة المضافة التي سـتقدم من خلال العمـل الإضافي للموارد الداخلية والاسـتعانة بمصادر خارجية بهدف وضع جـدول أعمال للبحوث قائم على الأدلة لتسهيل استيعاب المعرفة وتبادلها في جميع أنحاء القطاع العام. المعهد يخطط لمواصلة السـير في هذا المسار بخطى علمية واضحة، من أجل تغطية القضايا الملحة في مجال الإدارة العامة، مثل قياس الأداء وتطوير الموظفين، والتقدم في مجال الإدارة والسياسات، والمفاهيم الأخرى ذات الصلة. وقد تبنى معهد الإدارة العامة بالتعاون مع بعض الجهات الاستشارية في توفير الاستشارات التالية:

- مشروع إدارة الأداء الوظيفي.
- التعاون بين معهد الإدارة العامة والجامعات في مجال الامتثال للوائح التنظيمية.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات في معهد الإدارة العامة.
- مشروع مركز التقييم.
- الاستشارات في مجال تقنية المعلومات.
- تقييم الاحتياجات التدريبية للهيئة الوطنية للنفط والغاز.
- مشروع إعادة هندسة الوظائف والأجور.

رابعاً: التدريب الإلكتروني:

تركز إسـتراتيجية معهد الإدارة العامة للتدريـب الإلكتروني على التأكد من توفير خدمات التدريب بشـكل خاص لموظفي القطاع العام وللمؤسسات الخاصة والمواطنين بشـكل عام، ويمكن تلخيص إسـتراتيجية معهد الإدارة العامة للتدريب الإلكتروني في عبارة مؤداها: «تأسـيس بيئة إلكترونية متكاملة تتيح فرص التدريب وتسـاند الفرد علـى التعلـم» وضمن رؤيـة تطمـح «لأن يصبح معهد الإدارة العامـة مركزاً رائداً في الوطن العربي بتوفير وتحسـين خدمات ومنتجات وحلول التدريب الإلكتروني، ويسهم في اسـتدامة ونمو محتوى التدريب الإلكتروني العربي». وتتبلور الأهداف الرئيسـية للتدرب الإلكتروني على العناصر الأساسية التالية:

- ريادة مجال التدريب الإلكتروني: يطمح معهد الإدارة العامة لأن يكون رائداً إقليمياً فـي مجال التدريـب الإلكتروني الملتزم بتوفير أفضل حلـول التدريب الإلكتروني وتقـديم قيمـة عالية لعملائه. كما يطمـح أن يكون مركزاً تتـداول خبراته دول المنطقة.
- توفير وتحسين خدمات التدريب الإلكتروني: تركز إستراتيجية التدريب الإلكتروني فـي معهد الإدارة العامة على إتاحة برامج ودورات التدريب الإلكتروني عن طريق بيئـة إلكترونية متكاملة لكافـة موظفي القطاع العام والعمـل على توفير الدعم اللازم للعملاء لضمان تقديم خدمة تتناسب مع تطلعات العملاء.
- توفير وتحسين منتجات وحلول التدريب الإلكتروني: يعمل مركز التدريب الإلكتروني في معهد الإدارة العامة على تطوير منتجات تعليمية إلكترونية متنوعة ومسـاندة للمؤسسات الحكومية من أجل الاستثمار الأمثل في حلول التدريب الإلكتروني من برامج وأدوات وأنظمة.
- العمل على اسـتدامة ونمو محتوى التدريب الإلكتروني: سيُسهم المركز من خلال منتجـات التدريـب الإلكتروني على دعم نمو المحتوى الإلكترونـي باللغة العربية، وسـيعمل المركز على تقديم الورش والدورات المتخصصة والخدمات الاستشارية كسياسة تضمن انتقال الخبرات وبناء القدرات بصورة مستمرة.

القسم الرابع: تطور الإدارة المالية:

ارتبط ظهـور الموازنة العامة للدولة ارتباطاً وثيقاً بنشـوء مفهوم الدولة، وتأثرت بصورة كبيرة بزيادة وتنوع النشاطات الحكومية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية للإيفاء بالطلبات المعيشية والبيئية المتزايدة للسكان. وتعتبر مملكة البحرين من أوائل الدول الخليجية التي أصدرت ميزانية سنوية منذ منتصف عشرينيات القرن العشرين، وكانت إلى نهاية سـتينيات القرن لا تتعدى أرقاماً بسيطة بآلاف الدنانير تغطي بنوداً لقطاعـات خدمات محدودة مثل أمور الإدارة والإشـغال العامة والأمن وتسـتند إلى قرارات إدارية إجرائية حيث سـجلت أول ميزانية للدولة في سنة ١٩٢٦ بمبلغ ٧٥٠٠٠ جنيه إسـترليني، جاءت معظم ايرادتها من ضريبة الجمارك التي كانت تفرض بنسبة ٥٪ على البضائع المسـتوردة واستيفاء رسـوم غوص صيد اللؤلؤ، حيث كان هذا المبلغ يصرف على الإدارة الحكومية والشـرطة وقائمة المدفوعات الحكومية وعلى الأعمال الرئيسـية الأخرى مثل حفر آبار الميـاه الارتوازية، وإقامة الطرق وأعمال التشـييد.

وفي عام ١٩٣٤ بدأ اقتصاد مملكة يتخذ اتجاهات أخرى وهو التطلع لصناعة النفط والانصراف عن صناعة استخراج اللؤلؤ، وتشير التقارير السنوية التي كان يرفعها مستشار الدولة آنذاك من العام ١٩٢٦ إلى العام ١٩٣٧ إلى مرحلة التغيير في جزر البحرين للانتقال من أوضاع متأخرة إلى أوضاع مزدهرة من النمو والتطور حسب معايشته لتلك المرحلة. مع بدء مرحلة اكتشاف وإنتاج النفط، مما جعل البحرين ضمن قائمة أكبر اثنتي عشرة دولة منتجة للنفط في العالم خلال هذه الفترة. وكانت فترة الثلاثينيات تمثل الازدهار المالي العظيم للبحرين نتيجة اكتشاف النفط وتسويقه الذي أصبح المورد الأساسي، بجانب الموارد الأخرى المؤثر في هيكلة الدولة، وقد تم تقدير إيرادات الدولة إلى مبلغ مائة ألف روبية بما يعادل عشرة آلاف دينار حسب العملة الحالية، وكان هذا المبلغ حسب المقاييس الاقتصادية في ذلك الوقت كافياً لإدارة شئون الدولة، وملبياً لمتطلبات المواطنين المعيشية وتطوير الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في الدولة، ومن بين ذلك حفر الآبار الارتوازية، وعمل التمديدات الكهربائية، وتنفيذ مشاريع الإنارة وإنشاء الطرق والمباني. ينظر الجدول رقم (١) المرفق الذي يوضح تطور إيرادات الدولة خلال الفترة من ١٣٤٤ إلى ١٣٥٥ هجرية. ومن المفيد هنا التطرق إلى أن الجهاز الحكومي خلال هذه الفترة لم يكن مهيأ لإعداد الميزانية وفقاً للتصنيفات المتعارف عليها، ولم تكن الميزانية تعطي صورة واضحة على ما كان مطبقاً من أسلوب في الرقابة على مالية وموارد الدولة آنذاك، إلا أن عرض الميزانية بالصورة التي نراها في تلك الحقبة من الزمن يعتبر تقدماً وتطوراً ويمثل خطوة في إعداد الميزانية بالصورة المقبولة والمرضية مقارنة بما هو عليه بعض الدول الأخرى التي لا تمتلك إلماماً كافياً بالتطورات الإدارية الحديثة وطرق إعداد الميزانيات، وكانت البساطة في العرض والتصنيف من أهم ما يميز هذه الميزانية كبداية في مرحلة لم تكتمل فيها التجربة. بل إن بعض تفصيلاته الرئيسية والفرعية امتازت بوضوح العرض، كبند الفائدة على الاحتياطي والودائع، حيث ذكرت تفصيلات الودائع وقدرها ونسبة فائدتها، كذلك مدفوعات قياس النفط، حيث فصل موضحاً الوحدة والكمية المحسوب عليها السعر والسعر نفسه. أما جانب المصروفات، فقد اشتملت الميزانية على بعض التصنيفات الرئيسية التى تحوي بنوداً تفصيلية دقيقة مثل بند المواصلات وبند الاحتياط النقدي وبند الأشغال العامة مع وجود كشوف تفصيلية لهذه البنود، ولكن لم يكن يوجد تمييز بين المصروفات المتكررة وغير المتكررة، على اعتبار أن جميعها تعتبر نفقات إدارية بغض النظر عن نوعها.

ومع مطلع بداية الخمسينيات حدث تطور في أوضاع الميزانية للدولة، حيث كانت قبل هذا الوقت يتم إعدادها وفقاً للسنة الهجرية، ويتم دفع رواتب موظفي الدولة مع نهاية كل شهر عربي، وفي العام ١٩٥٣ تم تغيير نظام دفع الرواتب حسب التقويم الدولة الميلادي، وإعداد الميزانية العامة للدولة(٥) وفقاً لذلك النظام. ويتم نشرها في الجريدة الرسمية. وقد بلغ حجم الميزانية نحو مليونين ونصف المليون جنيه إسترليني، وهو مبلغ كبير مقارنة بما كانت عليه قبل عشرين عاماً. وتميزت هذه المرحلة بالعمل على إعداد التشريعات القانونية لتواكب التقدم الاجتماعي للدولة. وتم خلال هذه الفترة إعداد تقرير سنوي يشرح فيه نتائج تنفيذ الميزانية، ويتطرق هذا التقرير عن مختلف الأنشطة التي قامت بها الدوائر الحكومية، وفي سنوات تالية تم التوسع في شرح الإنجازات لإعطاء شرح موجز عن إنجازات وجهود كل دائرة حكومية على حدة، ويقوم كل رئيس دائرة بتقديم شرح كل في مجال اختصاصه. بحيث يتم إبراز الأرقام الفعلية للسنة المنقضية وشرح لأسباب الاختلافات بين التقديرات والتنفيذ، كما يتكلم التقرير بإيجاز عن تقديرات الميزانية القادمة. (يلاحظ نموذج كشف الميزانية للعام ١٣٧١ هجري (١٩٥١ - ١٩٥٢ ميلادي).

ومع بداية السبعينيات أخذت تتبلور ملامح التطور الحديث للإدارة المالية. وتعتبر الفترة الواقعة بين عامي ١٩٧٣ و ١٩٨٣ من أهم الفترات التي شهدت تطوراً ملموساً في كل الأنظمة المتعلقة بالميزانية العامة للدولة، وقد تزامن ذلك مع صدور مرسوم رقم (١) لسنة ١٩٧٥ بشأن تحديد السنة المالية وقواعد إعداد الميزانية والرقابة على تنفيذها والحساب الختامي، بحيث يكون واجب التطبيق في مختلف أجهزة الدولة، حيث يعتبر هذا القانون الأساس القانوني والإداري والتنظيمي لمختلف عمليات الميزانية من ناحية الإعداد والتنفيذ والرقابة على العمليات المالية، والإشراف على حسابات وأرصدة الدولة المختلفة والمال الاحتياطي والمخازن والسجلات وإعداد الحساب الختامي والميزانيات المستقلة والملحقة، وغير ذلك من الأسس والمعايير القانونية والتنظيمية المتعلقة بشئون الميزانية العامة للدولة. وشهدت هذه الفترة مختلف المتغيرات في تصميم السياسات المالية والاقتصادية لمملكة البحرين، حيث تطور نمط إعداد الميزانية من حيث الحجم والنوع لتشمل قطاعات واسعة، وتغطي مختلف أوجه النشاطات والخدمات التي تحتاج إليها الدولة الحديثة من قطاعات البنية الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية، بجانب كون الميزانية أداة أساسية لتخطيط وبرمجة المشاريع الأساسية. كل ذلك استلزم تطوير أدوات ومعايير وإجراءات فعالة في وضع وتنفيذ وتقييم أداء

الميزانية وفق أحدث النظم المالية لإدارة المصروفات والإيرادات اعتماداً على التقنيات الحديثة. بل اتسعت في مرحلة لاحقة لتشمل مجالات التخطيط لاستثمار موارد الدولة والنقد الاحتياطي. وتم إصدار نماذج التصنيف الموحد لتبويب بنود الميزانية التي يقتضي اتباعها من مختلف الجهات الحكومية وتم إصدار التوجيهات والأدلة الإرشادية لإعداد الميزانية العامة والسياسات المالية للدولة، وحول ترشيد الإنفاق والأسس المحاسبية وتطوير وتطبيق الأنظمة المالية والتقارير الإدارية والحسابات الختامية والبيانات والإحصاءات المالية.

وفي بداية العام المالي ١٩٧٣ حدثت خطوة متطورة في تبويب الميزانية العامة، فبعد أن كانت تعد وفقاً للأسلوب الحسابي في تبويب الإيرادات والمصروفات، اتجهت على تقسيم الإيرادات والمصروفات بطريقة أوضح وأكبر تفصيلاً، إذ استند على التبويب النوعي، وقد كان ذلك خطوة أساسية لتطوير أسلوب الميزانية في هذه المرحلة. وقد ساعد ذلك على تنفيذ الاعتمادات بيسر وكفاءة، وكذلك عزز فاعلية وكفاءة المتابعة والرقابة على التحصيل والصرف.

وقد توسع أمد التخطيط لدورة الميزانية، حيث برزت فكرة إعداد الميزانية لمدة سنتين متتاليتين وتطبيقها لأول مرة اعتباراً من العامين الماليين ١٩٧٨ - ١٩٧٩. والذي جعل معظم الاعتمادات تصرف ضمن الأغراض المحددة لها في الميزانية. وقد استطاعت الدولة بهذا الأسلوب أن تسهل على أجهزة الدولة معرفة برامجها وأنشطتها التي يتم تمويلها خلال عامين من الزمان، وأتاحت لها الحصول على الوقت الكافي لإعداد الميزانية والأهداف المستقبلية المنوي تحقيقها، وقد لاقت هذه التجربة استحسان بعض المنظمات الدولية ذات الاهتمام بمجال إدارة المال العام مثل صندوق النقد الدولي، حيث اعتبر هذه التجربة نوعاً من التخطيط المالي القصير لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ومن ضمن التطورات التي حدثت في هذه المرحلة وضوح الخطوط العريضة للسياسة العامة للدولة حيث تم الربط بين الأرقام المعلنة في الميزانية وبين السياسات المالية، فانعكس ذلك على خلق قاعدة متينة للنمو والتقدم توفر للأجيال القادمة مزيداً من الخدمات والمرافق وزيادة معدل الناحية في القطاع العام، وارتفاع معدل المال المخصص للاحتياط من خلال عوائد الاستثمار، وزيادة الاستثمار في المشاريع الكبيرة وأهمها الحوض الجاف ومحطات الكهرباء والماء ومشاريع توسعة الميناء والمطار الرئيسين، وجسور الربط بين المناطق، وتوسعة مركز السلمانية الطبي ومشروع شبكة الطرق والمجاري، والاستفادة من الخبرات والمساعدات من خلال الانضمام إلى المنظمات المالية والنقدية والإقليمية والعالمية.

وتشـــير بعض المصادر إلى أن البحرين دخلت عصراً جديداً في العام ١٩٨١ عندما بدأ العمل في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الأولى، ويهدف هذا البرنامج إلى وضع تصور مســتقبلي لتطلعات الدولة التنموية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتي تشمل المشروعات الإنتاجية في مجالات الزراعة والصناعة والخدمات الأساسية وفي مجالات الماء والكهرباء والطرق والمطارات والموانئ والإسكان والخدمات الاجتماعية كالتوسع في خدمات التعليم والصحة ومجالات الإدارة العامة وبناء الأطر والمؤسسات والتدريـــب والتأهيل لخلق الأجهزة القادرة على تنفيذ هذه المشـــروعات ومواءمة هذه التطلعات للإمكانات المتاحة للبلاد المادية والبشـــرية، وتوســـيع الجهاز الإداري للدولة وتطوير كفاءته وتنظيم مهماته، والعمل على زيادة حجم التجارة الخارجية، والعمل على جعل البحرين مركـــزاً للخدمات، مع مراعاة في كل ذلك أن لا يتعرض الاقتصاد العام والطاقات التنفيذية لاختناقات تضر بمســـار التنمية مع اتخاذ السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية الضرورية لتجنب وتصحيح أي هزات في هذه المجالات، حتى يتحقق النمو وما يصبو إليه الجميع من الخير والتقدم. خلال العام ١٩٨٤ تم إعادة التقسيم النمطي لإيرادات ومصروفات الدولة بتقسيمات جديدة تأخذ في الاعتبار التقسيمات المتعارف عليها عالمياً بالنســـبة لأجهزة الدولة، من حيث النوعية والوظيفة، وأصبحت بذلـــك أبواب الميزانية ثمانية أبواب لكل جانب (إيرادات ومصروفات) بدلاً من الأربعة السابقة كما هو موضح أدناه:

الإيرادات		المصروفات	
الباب الأول	إيرادات قطاع النفط	الباب الأول	نفقات القوى العاملة
الباب الثاني	الضرائب على التجارة الدولية	الباب الثاني	نفقات الخدمات
الباب الثالث	إيرادات الرسوم على البضائع والخدمات	الباب الثالث	نفقات السلع المستهلكة
الباب الرابع	إيرادات الرسوم الإدارية	الباب الرابع	نفقات السلع الرأسمالية
الباب الخامس	إيرادات الخدمات الإدارية	الباب الخامس	نفقات الصيانة
الباب السادس	إيرادات الأملاك والاستثمار	الباب السادس	نفقات تحويلية
الباب السابع	إيرادات القروض والإعانات	الباب السابع	الإعانات وتسديد القروض
الباب الثامن	المناقصات والمزادات	الباب الثامن	المشاريع الإنشائية

وقد سـعت الدولة ممثلة في وزارة المالية والاقتصـاد الوطني آنذاك (وزارة المالية حاليـاً) نحو تطوير وتحديث هذا التصنيف للوصول به إلى المسـتويات العالمية، وذلك بعـد الوقوف على أهمية هـذا التصنيف، وتزامن ذلك مع تطبيـق نظام الإحصاءات الحكومية في أعمال تصنيف الميزانيات العامة المعد أساساً من صندوق النقد الدولي ليتواكـب ذلك مع التطورات الدولية بهذا الخصوص. وقد وفر ذلك أداة قياس حيوية تعين المسـئولين الحكوميين مـن صانعي القرارات السياسـات الاقتصادية الحكومية في مسـائل الإنفاق والإيراد والدين العام وسياسات التمويل وإدارة النقد الاحتياطي. ويعتبر هذا التصنيف مفيداً لأهداف السياسـات المالية الحكومية ولأغراض التحليل الاقتصادي، حيث تصنف مجموعات الإيرادات تصنيفاً اقتصادياً يميز بين سياسـات الحكومة الضريبية وغير الضريبية فيما يتعلق بتحصيل الإيرادات، كما يسـهل عملية البرمجة المالية والتخطيط، ويعكس التوجهات المستقبلية للحكومة، من حيث الاعتماد علـى الضرائب أو الاعتماد على الإيرادات غيـر الضريبية، أو من خلال بيع الأصول الرأسمالية والمنح والمساعدات.

القسم الخامس: التعليم الحديث في البحرين مسيرة حافلة بدأت في العام ١٨٩٩م:

بدأت بواكير النظام التعليمي في البحرين في العام ١٨٩٩ عندما افتتحت الإرسالية الأميركية أول مدرسة نظامية للبنات في المنامة، وتلتها مدرسة للبنين في ١٩٠٢، مما زاد ذلـك من عدد المتعلمين والمثقفين دينياً آنذاك، وفي العام ١٩١٩ شـهدت البحرين تأسيس أول مدرسـة ابتدائية نظامية قائمة على أسس التعليم الحديث وهي مدرسة «الهداية الخليفية» بالمحرق، وفي بداية العشـرينيات من القرن الماضي وبالتحديد في العام ١٩٢١ افتتحت مدرسـة ابتدائية أخرى للبنين بمدينـة المنامة أطلق عليها أيضاً اسـم «الهداية الخليفية»، وفي ١٩٢٧تم تأسيس مدرسـتين أخريين للبنين الأولى في منطقة الحد والثانية بمنطقة الرفاع الشـرقي حملتا الاسـم ذاته «الهداية الخليفية». وقد أدى اهتمام الحكومة بالتعليم إلى الإسـراع في تأسـيس المدارس وانتشارها في البلاد، وتشجيع الأهالي للمساهمة فيها، فأسست في منطقة الخميس من العام نفسه مدرسـة، وكانت تضم طلاباً من جميع قرى البحرين، وكانت هذه المدرسة في بدايتها عبارة عن غرفتين للدراسة تفصل بينهما غرفة للإدارة، وبلغ عدد طلابها حينذاك ١٦

طالباً، وبعد عام من تأسيسها، في العام ١٩٢٨ افتتحت مدرسة أخرى بمنطقة المنامة، وكان التعليم بالبحرين في مطلع القرن العشـــرين مقصـــوراً على الكتاتيب فقط وهي معاهد تعليمية تقليدية هدفها الأساسي تعليم قراءة القرآن للناشئة، وقد كان الكثيرون يشـــعرون بأن هذا النوع من التعليم لا يحقق كفاية علمية تناســـب روح العصر، إلا أنه بعــد انتهاء الحـــرب العالمية الأولى تغيرت الأمور وأدى انفتاح البحرين بصورة أوســع على معطيات النهضة الغربية الحديثة إلى إحداث تغييرات سياسية واجتماعية كبيرة في البلاد نتج عن ذلك انبثاق الوعي الثقافي والاجتماعي بين أفراد مجتمع البحرين، وبحكم ذلك ظهرت الحاجة إلى إنشـــاء معاهد تعليمية حديثة تختلف عن الكتاتيب من حيث نظمها ومناهجها وأهدافها. ولم تكن الفتاة في البحرين بمنأى عن التعليم، فقد ســـنحت لها فرصة التعليم النظامي بعد أن استشـــعر الأهالي ضرورة التعليم للبنات كضرورته للبنين، لذا افتتحت أول مدرســـة نظامية للبنات في عام ١٩٢٨م أطلق عليها مدرسة الهداية الخليفية للبنات، وكان عدد الطالبات اللاتي يدرسن بها ١٠٤ طالبات. بعدها تم افتتاح مدرســـة «خديجة الكبرى» وكان إقبال المرأة على التعليم بشـــكل كبير وزالـــت فكرة معارضة تعليم المرأة، افتتحت في العام ١٩٢٩مدرســـة أخرى للبنات في منطقة المنامة أطلق عليها اسم «مدرسة الهداية الخليفية في المنامة»، وزاد الإقبال على هاتين المدرســـتين من قبل الفتيات الراغبات في التعليم، وبدأت مرحلة جديدة لدخول المرأة في التعليم بالبلاد. وقد بلغ عدد مدارس البنات في عقد الأربعينيات من القرن العشـــرين خمس مدارس وهي مدرســـة عائشـــة أم المؤمنين وكانت تضم ٣٦٥ طالبة، مدرســـة فاطمة الزهراء بالمنامة وتضم ٢٢٣ طالبة، مدرســـة خديجة الكبرى بالمحرق وكان عدد اللاتي يدرسن فيها ٣٨٠ طالبة، مدرسة الحد وتضم ١٥٠ طالبة، بالإضافة إلى مدرســـة الرفاع للبنات. وبدأ بعد ذلك الانتشـــار الواسع لافتتاح مدارس البنات، فبحلول العام ١٩٥٦ بلغ عدد مدارس البنات ١٣ ضمت ٤ آلاف طالبة و١٣٥ معلمة من ضمنهـــن ٩٤ معلمة تلقين تعليمهن بمدارس البحرين، كما أنه في العام ١٩٥٠ افتتحت أول مدرسة ثانوية للبنات بالمنامة حيث بدأت في البداية بصف واحد فقط وكان عدد الطالبات اللاتي يدرســـن فيها ١١ طالبة. وقامت البحرين منذ الاستقلال عام ١٩٧١ بإقامة نظام تعليمي حديث يضم ١٨٨ مدرسة وجامعتين هما جامعة البحرين وجامعة الخليج العربي، وبفضل حملة تعليم القراءة التي استهدفت كبار السن، انخفضت نسبة مـــن لا يجيدون القراءة والكتابة وأصبحت ١٢,٥٪ عام ٢٠٠٠، وكانت منذ ذلك الوقت

أدنى المستويات في العالم العربي. وقد تزامن التوسع في التعليم وتنويع مساراته مع اكتشاف النفط في بداية ثلاثينيات القرن الماضي، معبراً عن احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي آنذاك لإعداد الأيدي الوطنية الماهرة والكوادر المؤهلة في شتى الاختصاصات والمجالات، وتطور التعليم منذ ذلك الوقت وحتى عصرنا الحاضر ليتوسع كماً ويتطور كيفاً، مركزاً على جودة المخرجات وتحقيق التوافق بينها وبين احتياجات التنمية لتحقيق المزيد من النمو والازدهار لمملكة البحرين.

المدارس الصناعية:

بدأ التعليم الصناعي في البحرين في العام الدراسي ١٩٣٦ - ١٩٣٧بأعمال النجارة في صفوف ملحقة بمدرسة الهداية الخليفية والمدرسة الغربية بالمنامة، وبعد ذلك بعام أقيم مبنى المدرسة الذي زود ببعض الآلات لأعمال الخشب والمعادن، وكان هناك تشجيع للانخراط في التعليم الصناعي عبر تخصيص مبلغ من المال للدارسين في هذا الحقل، بعدها زادت التخصصات في المدرسة الصناعية في العام الدراسي ١٩٤١-١٩٤٢، وبلغ عدد الطلاب ٦٥ طالباً، وبلغ عدد العاملين في المدرسة خمسة. منذ بدء التعليم الصناعي في ذلك العام ظل يتبع من الناحية الإدارية دائرة الكهرباء بالحكومة، وفي العام ١٩٥٨ ألحق التعليم الصناعي بدائرة المعارف مما أدى إلى تحسين أوضاع المدرسة، وتحويلها إلى مدرسة ثانوية في العام ١٩٦٠ وفتح فروع جديدة تتناسب ووضعها الجديد كالكهرباء والتكييف والراديو والتلفزيون والسيارات والسباكة، إضافة إلى الفروع السابقة.

التعليم التجاري:

بدأ التعليم التجاري في البحرين في العام الدراسي ١٩٥٢-١٩٥٣بصف واحد تم إلحاقه بمدرسة المنامة الثانوية وكان عدد الطلبة ١٣طالباً، ثم تطوّر التعليم التجاري بحلول العام ١٩٦٦م. بعد ذلك بثلاث سنوات بدأ التعليم التجاري للبنات بإنشاء قسمين تجاريين أحدهما ملحق بمدرسة الحورة الثانوية للبنات والآخر ملحق بمدرسة المحرق الثانوية للبنات، وكانت مدة الدراسة بالتعليم التجاري عامين دراسيين يدرس الطلاب فيهما العلوم المالية والتجارية، وبعدها أصبحت مدة الدراسة ثلاث سنوات. وابتداء من العام الدراسي ١٩٧٣-١٩٧٤ظهر الاهتمام بتدريس المواد التجارية باللغة الإنجليزية لأهمية ذلك في الأعمال المكتبية والشركات والبنوك، خصوصاً وأن تلك التوجهات تتماشى وتطور الحياة التجارية والاقتصادية التي شهدتها البلاد آنذاك.

محو الأمية وتعليم الكبار:

بدأت تلك البرامج في أواخر الثلاثينيات عبر فتح فصول لمحو أمية النساء، ومن ثم بدأ التعليم ببرامج محو الأمية في أوساط الذكور عن طريق قيام شركة نفط البحرين (بابكو) بالتعاون مع دائرة التعليم بتشجيع موظفي الشركة على تعلم القراءة والكتابة، حيث بدأ تعليم الكبار في العام ١٩٥٣ -١٩٥٤م. وفي العام الدراسي ١٩٧٣ - ١٩٧٤م تولت وزارة التربية والتعليم مسؤولية برامج محو الأمية وتعليم الكبار.

التعليم اليوم:

ومنذ أن بدأ نظام التعليم في البحرين وحتى اليوم، قطعت المملكة شوطاً كبيراً في تحقيق التعليم الأساسي للجميع كحق من حقوق الإنسان، وتوفير أفضل الخدمات التربوية والتعليمية لجميع أفراد المجتمع، وكفالة حق التعليم كما ورد في المادة السابعة من دستور المملكة، وبناءً على قانون التعليم الصادر في ١٥ أغسطس/ آب ٢٠٠٥ نص في مادته الثانية على أن «التعليم حق تكفله المملكة لجميع المواطنين..». كما أكدت المادة السادسة منه على الحق في التعليم وإلزاميته والتزام المملكة بتوفيره لجميع الأطفال الذين يبلغون السادسة من عمرهم، ويكون التعليم الأساسي والثانوي مجانياً بمدارس المملكة. ونتيجة لذلك، شهدت السنوات الأخيرة تطوراً متزايداً في أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم في جميع المراحل الدراسية بنسبة (٢،١١٪)، بما يعكس نجاح المساعي الرامية إلى تعميم التعليم في المملكة وإتاحة الفرصة للجميع، حيث بلغت نسبة الاستيعاب الصافية في المرحلة الابتدائية ١٠٠٪، بما جعل مملكة البحرين تحقق أهداف التنمية للألفية والكثير من أهداف التعليم للجميع قبل الفترة الزمنية المستهدفة وهي العام ٢٠١٥م. وإذا كان التعليم النظامي[٦] منذ البداية التزاماً مطلقاً من الدولة تجاه مواطنيها فقد كرس دستور مملكة البحرين للعام ٢٠٠٢م، في مادته السابعة أحقية المواطن البحريني في التعليم في مراحله الأساسية، بل وجعل التعليم إلزامياً في هذه المرحلة ومجانياً حتى المرحلة الثانوية، ونتيجة لهذه الجهود المتواصلة منذ عقود من الزمن، فقد تمكنت البحرين من تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، بما في ذلك أهداف التعليم للجميع بحسب المعايير والأهداف التي حددتها اليونسكو حيث حققت مملكة البحرين وللعام الرابع على التوالي مركزاً مشرفاً من بين الدول ذات المؤشر العالي في تحقيق تلك الأهداف حسبما جاء في تقرير التعليم للجميع للعام ٢٠١١م.

وعلى صعيد آخر تعمل مملكة البحرين حالياً على تطوير التعليم والارتقاء بجودته، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي والسعي لجعل مملكة البحرين مركزاً مالياً عالمياً أكدت رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠م، أن هدفها حصول البحرينيين على أعلى مستوى من التعليم يستطيعون من خلاله مواصلة الحصول على المهارات المطلوبة لتحقيق طموحاتهم بهدف جعلهم الخيار الأمثل لشغل الوظائف ذات القيمة المضافة العالية، ومن أجل ذلك تم تدشين المشروع الوطني لتطوير التعليم والتدريب والذي تضمن خطة طموحة للتطوير دخلت حيز التنفيذ منذ نهاية العام ٢٠٠٧ من خلال تنفيذ مشروعات ومبادرات تمثلت في إنشاء كلية البحرين للمعلمين، وكلية البحرين التقنية ومشروعات لتطوير التعليم والتدريب الفني والمهني، ومبادرة لتطوير التعليم العالي وتوحيد أنظمة القبول، وإنشاء هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، ولقد سعت وزارة التربية والتعليم لإيجاد الوسائل والآليات والبرامج التي من شأنها الإسهام في تحقيق أهداف هذا المشروع من خلال تنفيذ مشروعات لتحسين أداء الوزارة، وبرنامج متكامل لتحسين أداء المدارس بدأ بتطبيقه على ٦٠ مدرسة ليشمل جميع مدارس المملكة في المرحلة المقبلة.

ومن المكاسب النوعية على هذا الصعيد نجاح مملكة البحرين في تعميم التعليم الإلكتروني على جميع المدارس الحكومية، من خلال مشروع جلالة الملك حمد لمدارس المستقبل، والذي أسهم في التحول من آليات التعليم التقليدي إلى آليات التعلم عبر تكنولوجيات المعلومات والاتصال في التعليم، وتعتبر جائزة اليونسكو المخصصة لاستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في مجال التعليم مظهراً آخرَ من مظاهر حضور مملكة البحرين على صعيد الريادة في هذا المجال، وتعمل الوزارة حالياً على إنشاء مكتبة الملك حمد الرقمية التي ينتظر أن تفتح المزيد من الآفاق على عالم المعرفة.

تطوير التعليم الفني والمهني «مشروع التلمذة المهنية»:

التلمذة المهنية مشروع يتميز بالمزج بين تلقي المعلومات الأكاديمية والتطبيقات العملية بالمدرسة والتدريب في مواقع العمل بالشركات والمؤسسات. ويعتبر مشروع التلمذة المهنية أحد المشاريع التطويرية التي تبنتها حكومة مملكة البحرين لتحسين مخرجات التعليم من خلال العمل على تزويد الطلبة بالمهارات التي يحتاجونها لسوق العمل، ويعتبر تطوير التعليم الفني والمهني إحدى الركائز الأساسية في هذا المشروع

الطموح والهدف من مشـروع التلمذة المهنية هو الارتقاء بمستوى المهارات لدى الطلبة من خلال تطبيق نظام يشـارك في إعداده وتنفيذه سـوق العمل لضمان إتقان الطلبة للكفايات المهنية الأساسـية التي يتطلع إليها سوق العمل. والمتمثلة في تطوير البرامج الدراسـية واكتسـاب أخلاقيات عمل مرضية والارتقاء بمستوى المهارات العملية لدى الطلاب وتوجيه وإرشاد مهني متكامل.

إن التشخيص العلمي للتعليم الفني والصناعي والمهني خلال السنوات الماضية قاد إلى نتائج مهمة اسـتدعت العمل على إعادة هيكلة مسارات التعليم الثانوي، بما يخدم التوجهات الاقتصادية الجديدة، ويحد من الاتجاهات نحو التعليم العام، ومن هنا جاءت مبادرة التلمذة المهنية في سياق جديد ومتطور ضمن الهيكلة الجديدة لمسارات التعليم الثانوي، حيث تطلب الأمر بالتعـاون مع مجلس التنمية الاقتصادية(٧) البدء في تنفيذ هذه المبادرة في مدارس البنين والبنات بشكل تدريجي وبالتعاون مع أولياء الأمور ومع القطاع الخاص. وبدأ تطبيق هذه المبادرة مرحلياً في العام الدراسـي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م. وأن التـدرج فـي اختيار التخصص المهنـي يعتبر من أبرز خصائـص برنامج التلمذة المهنية، حيث يقوم طالب المرحلة الثانوية بالقسمين التجاري والصناعي بدراسة المواد الأساسـية في السـنة الأولى، ثم يحق لـه التعرف واختيار أكثر من مهنة في السـنة الثانية حيث يقوم بالتخصص والتدريب في إحدى تلك المهن في السـنة الثالثة، وبينما كان طالب القسم الصناعي في النظام القديم يدرس الأساسيات في السنة الأولى ثم يتخصص بعدها في السنتين الأخيرتين كان طالب القسم التجاري يعتمد على الجانب النظري دون التطبيقي إلى حد كبير. وتنقسم الدراسة في البرنامج إلى مسار متقدم ومسـار تخصصي، حيث يركز الأول على إعداد الطالب للالتحاق مباشـرة بالدراسة الجامعيـة من حيث تكثيف المجال النظري والزيارات الميدانية للمؤسسـات والتدريب على عمل المشاريع، في حين يركز المسار التخصصي على التدريب العملي للطالب في المؤسسات التدريبية.

إستراتيجية إصلاح التعليم:

لقـد تم اختيار التعليـم وجعله أولوية من أولويات الإصـلاح والتطوير في نوفمبر ٢٠٠٥، حيث تم وضع مبادرة شاملة في العام ٢٠٠٦ بين هيئات حكومية متعددة تهدف إلى رفع معايير التعليم على جميع المسـتويات وتسـليح الشـباب البحريني بالمهارات والقـدرات التي يحتاج إليها للنجاح على الصعيدين الشـخصي والمهني، وشـهد العام

٢٠٠٩ توحيداً لجهود مبادرات تطوير التعليم مع بدء العمل في كل من هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب[٨] وكلية البحرين للمعلمين وإضافة كلية البحرين التقنية من ضمن كليات جامعة البحرين، وإنشاء كلية البوليتكنك البحرين، وامتدت برامج الإصلاح لتشمل مجالات جديدة أخرى مهمة. وبدأ كذلك تنفيذ مبادرات التعليم ضمن الإستراتيجية الاقتصادية الوطنية، حيث عمل مجلس التنمية الاقتصادية بشكل وثيق مع كل من جامعة البحرين ومعهد البحرين للتدريب على تطوير خطط تنفيذية لتعزيز التطوير المؤسسي، والتفاوض؛ على توقيع مذكرات تفاهم بين هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب والمجلس الأعلى للتعليم، وكذلك مع المجلس الأعلى للتعليم المهني لتنفيذ برامج خاصة بتطوير التعليم العالي وإدخال تطويرات على التعليم المهني على التوالي، وكذلك تطوير خطط لتعزيز المزيد من المشاركة في التعليم. وفي السياق نفسه تم وضع إستراتيجية لتحسين التعليم العالي مع معهد سياسات التعليم العالي في المملكة المتحدة.

تطوير التعليم الثانوي:

تحتل مرحلة التعليم الثانوي مركزاً مهماً في أي نظام تعليمي لكونها تمثل المرحلة النهائية من الدراسة النظامية لغالبية الطلبة، إضافة إلى ما لهذه المرحلة من ارتباطات متعددة تؤثر على مستوى أدائها ونوعية برامجها. فهذه المرحلة مرتبطة في بدايتها بالتعليم الإعدادي وبالتالي فهي متأثرة بشكل كبير بمستوى هذا التعليم ونوعية خريجيه. كما أنها مرتبطة بمتطلبات التعليم العالي بمختلف مؤسساته وكلياته وتخصصاته وكذلك بمتطلبات سوق العمل وإعداد الطالب للحياة والمواطنة بشكل عام. وبالتالي فجودة التعليم الثانوي ومستوى أدائه يتقرران إلى درجة كبيرة بجودة هذه الارتباطات ونوعيتها. هذا الوضع يحتم ألا ينظر إلى إصلاح التعليم الثانوي بمعزل عن المتغيرات داخل النظام التعليمي أو المتغيرات والمستجدات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الخارجية التي تؤثر وتتفاعل مع هذا النظام.

وقد شهدت مملكة البحرين خلال السنوات العشر الأخيرة تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية متسارعة، أفرزتها بدرجة كبيرة المتغيرات والمستجدات على الساحة الدولية والتي من أبرزها التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وبروز العولمة في أشكالها السياسية والاقتصادية والثقافة. هذه التحولات والتحديات تلقي على المؤسسة التعليمية تبعات كثيرة تتمثل في تربية الطالب التربية

الوطنية السليمة التي حددها الدستور بالشكل الذي يعزز المشروع الإصلاحي ويدفعه إلى الأمام وتنمية روح الانتماء للوطن والاعتزاز بالهوية العربية والإسلامية وتنمية التفكير الموضوعي القادر على التحليل والنقد عند المواطن وتعزيز قدرته على العمل والإنتاج وتبني الأفكار والسلوكيات التي تصب في صالحه وصالح مجتمعه، والتي انبثقت من خلاله فكرة المدرسة الثانوية الشاملة والتي ترمي تحسين مستوى إعداد القوى العاملة الماهرة والفنية وجعلها مهيأة بشكل أفضل للاندماج في سوق العمل، ليكون أكثر جاذبية لأعداد أكبر من خريجي التعليم الثانوي. وبالتالي سيخفف الضغط الكبير الحاصل حالياً على التعليم الجامعي وسيكون لذلك انعكاساته الإيجابية على تحسين نوعية التعليم الجامعي وتقليص أعداد الخريجين منه ليناسب احتياجات برامج التنمية وسوق العمل، ويحد من تنامي مشكلة بطالة خريجي الجامعات. غير أنه ينبغي الأخذ في الاعتبار أن تبني المدرسة الثانوية الشاملة لا يمثل إلا عنصراً واحداً من مشروع إصلاح وتطوير التعليم الثانوي.

مشروع إطار المؤهلات التعليمية الوطنية:

تلقت عملية إصلاح التعليم الطموحة في البحرين دفعة للأمام من خلال مبادرة تطوير التعليم والتدريب، لإنشاء إطار عمل للمؤهلات التعليمية الوطنية في البحرين، حيث سيساعد في خلق منهج عالمي سيتمكن من خلاله كافة المعنيين في قطاع التعليم الأكاديمي والمهني من تقييم معايير التعليم والتدريب. ويشترك في إدارة هذا المشروع كل من صندوق العمل[٩] «تمكين» وشريك دولي هو هيئة المؤهلات الأسكتلندية، على مدى فترة زمنية تبلغ سنتين. ويسعى المشروع إلى خلق إطار عمل لإيجاد الصفة الرسمية على توصيف مختلف المؤهلات ومستوياتها، ووثائق الإجراءات الرسمية، ونظام الاعتماد عالي الجودة من أجل التنفيذ مستقبلاً. وتمتد مسئوليات المشروع لتشتمل على ربط إطار العمل هذا بأطر عمل أخرى سواء على الصعيد العالمي أو على صعيد التوصية بالهيئة التي سوف تتولى تنفيذ الإجراءات على أرض الواقع. وقد وقع الاختيار على هيئة المؤهلات الأسكتلندية لما لها من خبرة واسعة عالمياً في تنفيذ مشاريع مشابهة. وسيساعد إطار العمل للمؤهلات الوطنية على قياس المؤهلات المتوافرة وكذلك إنشاء سياسات تدعم برنامج الاعتماد للدراسات السابقة. كما سوف تساعد على سد الفجوة فيما بين المؤهلات الأكاديمية والمهنية، وفتح المجال للمزيد من المسارات التعليمية الجديدة، ومعادلة الشهادات.

برنامج تحسين أداء المدارس:

بدأ العمل في سبتمبر ٢٠٠٨ ببرنامج تحسين أداء المدارس وذلك في ١٠ مدارس تجريبية بالمملكة، حيث تم اختيار تلك المدارس لتشكل عينة تمثل كافة المراحل التعليمية في محافظات البحرين الخمس. وقد جرى تدريب أعضاء فرق العمل التي تم تشكيلها لتنفيذ مبادرات المشروع من وزارة التربية والتعليم على كيفية تطبيق أفضل الممارسات التعليمية في العديد من المجالات المهمة بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي، والتعليم والتعلم، والتقييم الذاتي، وجمع وتحليل واستخدام البيانات في عملية التطوير. كما تم التركيز بشكل رئيسي على تطوير التعليم نظراً لدوره المحوري في رفع مستوى أداء المدارس. وقد تلقت فرق التطوير التي تم تشكيلها من كبار العاملين في المدارس التجريبية تدريباً مكثفاً في كيفية إشراك وتحفيز الطلاب وتطوير مستوى التحدي لديهم وبناء مهارات التعلم المستقل. وفي هذا الشأن، أظهرت أحدث المراجعات لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب وجود تطور ملحوظ في أداء تلك المدارس التجريبية. ومع ازدياد إدراك مجلس التنمية الاقتصادية لمدى تعقيد النظام التعليمي في مملكة البحرين، بات من الضروري إيجاد برنامج لتطوير العمل في الوزارة بحيث يكون مكملاً وموازياً لبرنامج تطوير أداء المدارس. وبناء على ذلك، تم تشكيل ثماني فرق للمشروع خلال العام ٢٠٠٩ تعمل على تطوير المنهجية المتبعة في الوزارة لاستقطاب المعلمين على سبيل المثال، وإدارة البيانات، وإدارة أداء المدارس. كما تم تطوير هيكل جديد لتقديم الدعم ومساءلة تلك المدارس. إضافة إلى استحداث وظائف وأدوار رئيسية جديدة مثل رؤساء المدارس والموجهين، حيث تم تدريب الفوج الأول من هؤلاء الموظفين. ويشكل هذا الهيكل الجديد تحولاً كبيراً في الطريقة التي تدار بها تلك المدارس، وهو ما يعد أولى الخطوات المهمة في إعطاء المدارس صلاحيات أكبر في التحكم بدلاً من الوزارة، مما يتيح اتخاذ قرارات أقرب إلى أرض الواقع. بالإضافة إلى ذلك، يقوم مجلس التنمية الاقتصادية حالياً بمراجعة برنامج جديد لتحسين أداء المدارس يحدد المبادرات الرئيسية اللازمة لاستكمال عملية التطوير، وتمكين البحرين من الحصول على نظام تعليمي يضم عناصر من أفضل النظم التعليمية المتبعة في العالم. ولقد أظهر أداء المدارس التجريبية العشر من خلال المرحلة الأولى للبرنامج تحسناً ملحوظاً، فمع توافر المزيد من البيانات، وإدخال الكثير من التغييرات الجوهرية، أصبح التطوير على مستوى المدارس أكثر بروزاً.

بوليتكنك البحرين:

بوليتكنك البحرين هي مؤسسة تعليمية جديدة وملتزمة بتزويد الشباب البحريني بالتعليم والمهارات اللازمة التي تمكنهم من الاستفادة من التطوير الذي تشهده مملكة البحرين في القطاع التعليمي كجزء لا يتجزأ من التحول الاقتصادي الذي تشهده مملكة البحرين. وتأسست بوليتكنك البحرين بموجب المرسوم الملكي رقم ٦٥ للعام ٢٠٠٨، وهي تشكل إحدى المبادرات الرئيسية للمشروع الوطني لتطوير التعليم والتدريب. وتقوم بوليتكنك البحرين بتلبية الحاجة الملحة لتوفير قوة عاملة بحرينية ماهرة، وإعداد خريجين جاهزين للانخراط في سوق العمل، وقد تم تطوير برامج بوليتكنك البحرين بالتشاور مع شركات القطاع الخاص والصناعي والجمعيات المهنية والمؤسسات العالمية المتخصصة في التعليم والتدريب. وتعتبر بوليتكنك البحرين مبادرة ذات رؤية جريئة تهدف إلى دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية بمملكة البحرين بما يتوافق مع رؤية البحرين الاقتصادية لعام ٢٠٣٠م. والجدير بالذكر بأنه تم خلال عام ٢٠٠٩م استقبال بوليتكنك البحرين للدفعة الثانية من الطلاب المنتسبين إليها.

كلية البحرين للمعلمين:

انبثقت كلية البحرين للمعلمين في عام ٢٠٠٨ من مشروع المبادرات الوطنية لتطوير التعليم والتدريب، إذ أفرد المشروع مبادرة خاصة بتطوير وإعداد المعلمين باعتبارهم عنصراً أساسياً في إعداد المواطنين القادرين على خدمة مجتمعهم بشكل فاعل، معتمدين على تأهيلهم العلمي والمعرفي السليم وذلك من أجل تحقيق طموحات رؤية مملكة البحرين الاقتصادية لعام ٢٠٣٠ التي تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة عنصراً أساسياً في تحقيقها. وقد جاءت كلية البحرين للمعلمين لتضطلع بمهمة إعداد وتطوير المعلمين من أجل رفد الميدان التربوي بالكوادر المؤهلة والمدربة وفقاً لأحدث وأفضل الأساليب التربوية على مستوى العالم، لذلك فقد اعتمد عمل الكلية على أرقى الكوادر الوطنية المختصة بمجال التربية والتعليم، بالتعاون مع شريك دولي يعتبر من أكثر معاهد التدريب نجاحاً في العالم ألا وهو المعهد الوطني للتربية في سنغافورة. ومنذ أن بدأ عمل الكلية، ارتكز محور عملها الأكاديمي والتدريبي على توفير معلمين مؤهلين يساهمون في تحسين مخرجات التعليم بمملكة البحرين بل ويحققون التنافس على مستوى العالم، لذلك اهتمت برامج الكلية بتطوير معايير اختيار ممارسي المهنة التعليمية مع تأكيد أهمية تدريبهم المستمر من أجل رفع أدائهم المهني بما يعزز من مكانتهم في المجتمع بل ويجعل مهنة التعليم جاذبة لأفضل العناصر.

«اليونسكو» تستفيد من تجربة البحرين في تطوير التعليم الفني والمهني:

إن التوجهات الرئيسة لتطوير التعليم والتدريب تعطي مساحة واسعة للعناية بالتعليم المهني والفني بما في ذلك التعليم الصناعي، كما أنّ السلم التعليمي في مملكة البحرين في المرحلة القادمة سيتم التفريع فيه من بعد المرحلة الإعدادية. كما أن مناهج التعليم الفني والمهني شــهدت نقلة نوعية خاصة بعد التعاون الوثيق مع منظمة اليونســكو في تطوير عدد من المناهج النوعية المتقدمة التي طلبت اليونســكو الاســتفادة منها ضمن الخبرات الدولية المتميزة، ولغرض الاســتفادة العالمية من تجربة التعليم الفني والمهني المطور الذي قامت وزارة التربية والتعليم بإعداده بالتعاون مع خبراء اليونسكو وتم إقرار تعميمه على دول غرب أفريقيــا في اجتماع وزراء مجموعة غرب أفريقيا الاقتصادية (إيكاواس) التي تضم ١٩ دولة، وذلك بعد النجاح الذي حققه تطبيق المنهج في نيجيريا التــي قامت بإعــداد ٥٠٠ كتاب في التعليــم الفني والمهني على غــرار تجربة مملكة البحرين. وبذلت جهوداً كبيرة في السنوات الماضية لتطوير التعليم الصناعي والمهني، بالتعــاون مع العديد من الجهــات المعنية بهذا النوع من التعليم من أجل تحقيق أقصى درجات المواءمة بين مخرجات التعليم والاحتياجات المتنامية والمتطورة لسوق العمل من العمالة البحرينية الفنية عالية المســتوى في التكوين والتدريب، وكانت مملكة البحرين سباقة في تنفيذ التوجهات الصادرة عن المنظمات الدولية المعنية بشؤون التعليم الفني والمهنــي، ومن أهمها تطوير المناهج والكتب الدراســية بما يلبي الاحتياجات المتنامية، وتحديث أســاليب التعليم والتقييم، والاهتمام بالمســتويات الثقافية والمهنية والتربوية للمعلمــين في هذا المجال، بالإضافة إلى تطبيق نظام الجودة بجميع المدارس الثانوية، وتوسيع مظلته ليشمل كافة محاور المنظومة التعليمية، مما أتاح الفرصة للحصول على اعتماد هيئة المؤهلات الأســكتلندية، باعتبــار أن المدارس الثانوية الصناعية أصبحت مراكز لمنح المؤهلات المهنية.

معهد البحرين للتدريب:

للمعهد دور في مجال التعليم الصناعي والمهني والتلمذة المهنية للطلاب والطالبات، وتتجه الهيكلة الجديدة لمســارات التعليم وفقاً لمشــروع تطويــر التعليم والتدريب إلى تحويل نســبة من الطلبة مــن خريجي الإعدادية العامة إلى التعليــم المهني أو التعليم الصناعي والتقنــي أو التلمذة المهنية للبنين والبنات، بحيث يكون للمعهد مهام متعددة في هذا المجال سواء في إعداد وتدريب هؤلاء الطلبة أو في تنفيذ البرامج التخصصية

والمهنية للطلبة، وينتظر أن يساعد المعهد في التوسع في هذا المجال، من خلال خلق الانسجام والتنسيق الكامل بين التعليم والتدريب ضمن سياق واحد يلعب فيه المعهد دوراً أساسياً، بما في ذلك دوره المرتقب في تمهين المعلمين العاملين في التعليم. ويعتبر معهد البحرين للتدريب حجر أساس في المشروع الوطني للتعليم والتدريب في البحرين. كما أن المعهد جزء لا يتجزأ من المنظومة المتكاملة للتدريب في البحرين، من خلال حزمة البرامج التي يقدمها وتعاونه المثمر والبناء مع هيئة صندوق العمل (تمكين) لاستغلال البرامج المثلى في تأهيل وتدريب الكوادر الوطنية وبرنامج التأمين ضد التعطل الذي أثبت نجاحه وأثمر عن وجود الطلبة في مواقع العمل وسعيه في خلق فرص عمل مناسبة للخريجين.

هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب:

منذ بدء التدشين الرسمي لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب تم تحقيق الكثير من الإنجازات، وذلك بالتقييم الفعلي للوضع الحالي للتعليم والتدريب في مملكة البحرين، واعتماد المقاييس العلمية المأخوذة من مجموعة معايير تعتمدها الهيئات الدولية التي سبقتنا في خبرتها ودرايتها، وصوغها جميعاً في رؤية بحرينية خالصة، تحقيقاً لرؤية مملكة البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠، التي تضع التعليم والتدريب على رأس أولوياتها. إن إنشاء هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب بمرسوم ملكي، وتبعيتها لمجلس الوزراء هو تأكيد أهمية دورها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها .لقد عملت الوحدات الأربع الأساسية المكونة لهيئة ضمان الجودة (وحدة مراجعة أداء المدارس، وحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني، ووحدة الامتحانات الوطنية) بشكل متزامن في إنجاز ما أوكل إليها من أعمال تتعلق بتحقيق أهداف الهيئة التي أنشئت من أجلها. فعقدت الامتحانات الوطنية لطلبة المستوى الثالث والسادس والتاسع، وفي مرحلة التجربة يتم إجراء هذه الامتحانات في المستوى الثاني عشر وأصدرت تقارير المراجعة التي أجرتها الهيئة، وهي بذلك قد وضعت النقاط على الحروف لتحسين أداء المؤسسات التعليمية والتدريبية، بعد أن أرست المؤشرات والآليات والمبادئ الضرورية لقياس جودة الأداء في تلك المؤسسات والعمل على مراجعتها. قامت هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب خلال السنة الماضية بمراجعة أداء جملة من المدارس في مختلف المراحل، وكذلك الجامعات، ومعاهد التدريب. حيث تمت المراعاة في مراجعة المدارس بالدخول إلى تفاصيل عملها اليومي من حيث: المهارات الأساسية، والفروقات الفردية، ومهارات التفكير

العليا، والسلوك والتقييم الذاتي، والتواصل مع أولياء الأمور، والحضور، والوقوف على الكثير من الجوانب التي جرى التعرض لها. وقد أثبتت كل هذه النقاط أن هناك أسساً قوية يمكن البناء عليها، وأن الإصلاحات في هذه المدارس ممكنة حين توفَّر لها المساندة والدعم المناسبان. كما عملت الهيئة من خلال وحدة مراجعة أداء مؤسسات التدريب المهني، ووحدة مراجعة أداء مؤسسات التعليم العالي، على مراجعة ترتيبات ضمان جودة مؤسسات التدريب المهني ومؤسسات التعليم العالي والتي تُراوح بين نظم الحوكمة والإدارة، وعمليتي التعليم والتعلم والبنية التحتية. وتوفر مخرجات هذه المراجعات - حسب ما ورد في تقارير المراجعة أسساً مرجعية للمعاهد والجامعات تنبثق منها عملية التحسين، كما توفر للمملكة الأساس الذي يمكن من خلاله قياس عمليات التطوير المستقبلية في هذه القطاعات.

مشروع إصلاح التعليم والتدريب يضع البحرين على الخارطة العالمية:

أن البحرين أضحت في قلب مشاريع إصلاح التعليم في العالم، وهو ما تنادي به كل الدول بما في ذلك الدول المتقدمة، وأن تجربة البحرين في إصلاح التعليم وما صاحبه من تطوير نوعي للتعليم مؤهلة لتكون من التجارب الرائدة والتي يمكن الاستفادة منها، وفي سياق فعاليات المشروع الوطني لتطوير التعليم والتدريب والذي شهد خلال الأعوام القليلة الماضية تدشين عدد واسع من المبادرات النوعية التي بدأت تؤثر بشكل ملموس في بنية التعليم أو التعليم العالي والاتجاه بهما نحو أفق التطوير الذي يشمل التأكيد على الجودة واكتساب المهارات المطلوبة في سوق العمل بما يسهم في تجسير الهوة بين مخرجات التعليم وهذا السوق في بعده المحلي العالمي وليس بعده المحلي فقط. إن عملية التطوير التي سعت إليها مملكة البحرين ذات علاقة وطيدة باهتمامات واحتياجات التعليم، حيث لا يخفى أن التنمية الاقتصادية أصبحت ترتبط بشكل جوهري بتطوير التعليم باعتباره أهم محركاتها في ظل تنامي ما يسمى باقتصاد المعرفة. والتي ترتبط بعناصر دقيقة ومهمة هي من المشتركات في مختلف النظم التعليمية كموضوع إعداد الطلبة وتأهيلهم، وموضوع المهارات التي يكتسبونها، وعلاقات التعليم بسوق العمل، وموضوعات إصلاح التعليم والتركيز على نوعية التعليم وجودته بعد أن حققت إنجازات نوعية على صعيد الكم، فبرنامج تحسين أداء المدارس يشمل نحو ٣٠٪ من المدارس، ويتم التوسع فيه بشكل سنوي بما يحقق ارتقاء وتطوراً للواقع التعليمي وفقاً للمعايير الدولية وبحسب ما يتطلبه سوق العمل المحلي والعالمي. وأن التطوير يشمل التدريب باعتباره جوهر التعلم، كما يشمل المناهج الدراسية والقيادات

المدرسـية والإشراف التربوي والتواصل مع أولياء الأمور وتحسين السلوك والانضباط المدرسي بما يصب في بوتقة جودة التعليم ومخرجات العملية التعليمية.

تصميم مشروع الإطار البحريني للمؤهلات:

يعد مشروع الإطار البحريني للمؤهلات أحد أهم مبادرات تطوير التعليم والتدريب بالمملكـة، حيـث يهدف إلى توضيح العلاقـة بين المؤهلات الأكاديميـة والمهنية بغض النظر عـن مكان التعلم والاعتراف بكافة أنواع التعلم سـواء كان التعلم الرسـمي أو غير الرسـمي، مما سـيعزز الوعي بأهمية التركيز على مخرجات التعلم أثناء تصميم أي برنامج تدريبي أو تعليمي ليتواكب ذلك مع متطلبات سـوق العمل المتغيرة. ويهدف هذا الإطار إلى تشـجيع مبـدأ التعلم مدى الحياة وكذلك الاعتراف بالتعليم المسـبق والاعتراف بالمهارات المكتسبة بشكل غير رسمي حيث سيمنح المتعلمين فرصة الانتقال بسـهولة من المسارات المهنية إلى المسـارات الأكاديمية والعكس. وتتجلى أهمية هذا الإطار في خلق فرص لجميع فئات المجتمع من طلبة ومتسربين من التعليم أو العاملين الذين لا يمتلكون مؤهلات رسمية للانخراط في سلك التعليم والحصول على مؤهلات معترف بها. إن ما توصل إليه العالم اليوم من تقدم في مجال أطر المؤهلات ولأهميتها في خلـق نظام تعليمي وتدريبـي متطور ومواكب للأنظمة العالميـة فقد دفع صانعي القرار في المملكة بالموافقة علـى مقترح مقدم من مجلس التنمية الاقتصادية وتمكين بتصميـم إطار وطني للمؤهلات، باعتباره أحد المشـاريع الأساسـية والهامة للارتقاء بنوعية التعليم والتدريب وتحسين جودة المخرجات في المؤسسات التعليمية والتدريبية، وأوكلت لتمكين مهمة إدارة هذا المشروع وتنفيذه لمدة عامين، وتم تشكيل لجنة تنسيقية للمشروع تولت مهام الإشراف على المشروع واقتراح الخطط التنفيذية للإطار واتخاذ كافة القرارات والتوجيهات اللازمة لضمان نجاح تصميم الإطار حيث كانت اجتماعاتها تعقد بشـكل شـهري للموافقة على جميع العناصر والسياسات المرتبطة بالإطار قبل أن يتـم رفعها للجنة العليا لتطوير التعليم والتدريب لاعتمادها بشـكلها النهائي. وتم تشـكيل فريق عمل يضم خبراء دوليين وعدداً من البحرينيين للعمل في هذا المشـروع ومن أجل تحقيق التالي:

١. تصميم إطار موحد متماسـك ومتوافق مع أطر المؤهلات العالمية ويشمل مسارات التعليـم الثلاثة وهي: التعليم الأكاديمي العام، والتعليم العالي، والتعليم والتدريب المهني.

٢. اقتراح جهاز حوكمة الإطار.

٣. إعداد نظام جودة المؤهلات ورسم السياسات الكفيلة بتنفيذ الإطار.

٤. تسليم خطة مفصلة وشاملة تتضمن الهيكل التنظيمي والخطة التشغيلية المنفذة للإطار.

إستراتيجية تطوير التعليم العالي:

وقد وضعت مملكة البحرين الخطط والبرامج للنهوض والارتقاء بمستوى التعليم والتدريب في المملكة. ضمن إستراتيجية تطوير التعليم العالي في البحرين بالتعاون مع معهد سياسات التعليم العالي البريطاني (HEPI) المتخصص في مجال إستراتيجيات وسياسات تطوير وتنظيم قطاع التعليم العالي لتحقيق مزيد من النقلات النوعية في مجالات التعليم والتدريب في إطار مبادرات تطوير التعليم والتدريب، والاهتمام بملف التعليم العالي لما له من دور أساسي في مسيرة التنمية بالمملكة. التي تصب في مصلحة الطلبة والجامعات من خلال رفع مستواها والحفاظ على سمعة ومكانة مملكة البحرين التعليمية في المنطقة، وتأكيد الحرص على إسهام القطاع الخاص في العملية التعليمية وفقاً للنظم والقواعد المنظمة لذلك.

لقد تطور التعليم العالي في مملكة البحرين بشكل مطرد خلال السنوات الأخيرة من حيث المحتوى والمضمون والبرامج الأكاديمية وأنماط التعليم. وفي ضوء التوسع الذي شهدته مملكة البحرين في إنشاء مؤسسات التعليم العالي بشكل متسارع تم في ٢٠ إبريل ٢٠٠٥م إصدار قانون التعليم العالي رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥م. ونص في مادته الثالثة على أن «ينشأ مجلس يسمى مجلس التعليم العالي يختص بالشؤون المتعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي في الدولة ويصدر بتشكيله مرسوم ملكي». ويقوم مجلس التعليم بمتابعة مؤسسات التعليم العالي ومراقبة برامجها والخدمات المساندة التي تقدمها وجودة أدائها ومخرجاتها وأوضاعها المالية. كما نص على إنشاء أمانة عامة للتعليم العالي وهي عبارة عن تنظيم إداري يتضمن عدداً من الإدارات بالإضافة إلى الأمين العام مما يتيح له متابعة أفضل للشؤون الجامعية وتنظيم التعليم العالي وضبط اللوائح والأنظمة التي تحكمه في الحاضر والمستقبل. وذلك حفاظاً على المستوى العالي لهذا الحقل من التعليم وتشجيع الاستثمار فيه. ويسعى مجلس التعليم العالي وأمانته العامة مع تزايد عدد الخريجين الجامعيين الملتحقين بسوق العمل سنوياً إلى وضع التعليم العالي في مملكة البحرين في المستوى العالمي ليؤدي دوراً أساسياً

فـــي التحول للاقتصاد المعرفي وذلك من خلال الوصول إلى نظام تعليم عال ذي جودة عالية قادرة على إعداد أطر بشـــرية تتمتع بشـــخصية مصقولـــة متكاملة قادرة على مواكبـــة تطورات المعرفة في حقول التخصصات المختلفة على المســـتوى العالمي ليؤدي احتياجات المجتمع الحالية والمســـتقبلية وبما يتواءم مع تحقيق تنمية اقتصادية وطنية وقدرة على المنافســـة على المســـتويين الإقليمي والدولي. لذا، يهـــدف التعليم العالي في مملكة البحرين انطلاقاً من إســـتراتيجية تطويـــر التعليم العالي إلى بناء علاقات قويـــة ومتواصلة بين التعليم العالي وقطاع الأعمـــال والصناعة، وضع عمليات لضبط الجودة الداخلية بما يضمن الجودة في جميع جوانب مؤسسات التعليم العالية، وتولي مســـئولية وضع وإدارة خطة تنفيذ إســـتراتيجية تطوير التعليم العالي، ووضع الخطة العامة لإســـتراتيجية التعليم العالي، في سياق التعاون بين المؤسسات الحكومية المعنية بالتعليـــم العالي بما فيه صالـــح المملكة، وتنظيم قطاع التعليـــم العالي من خلال نهج متوازن، بحيث يعمل جميع المعنيين من أجل التطلع على المدى البعيد لمؤسســـات تمنح درجاتهـــا العلمية الخاصة، توفير الدعم للطلاب من خلال تزويدهم بأفضل المعلومات والنصح والإرشـــاد والتوجيه لتمكينهم من اتخاذ قرارات حول التعليم العالي وأنســـب البرامج الدراســـية، ووضع الحكومة وقطاع التعليم العالي إستراتيجية للبحث العلمي تركز على زيادة الأبحاث على مستوى النشر الدولي.

نتائج جهود تطوير التعليم والتدريب:

تجعل مملكة البحرين من تطوير نظامها التعليمي ركيزة أساســـية لتحقيق التنمية البشـــرية والتنمية المستدامة التي يعتبر الإنسان عمادها ومحركها الأساسي؛ لما له من أهمية مشـــروع تطوير منظومة التعليم والتدريب باعتبـــاره أحد أهم مبادرات برنامج الإصلاح الاقتصادي الشـــامل الذي يهدف إلى الارتقـــاء بالقوى العاملة الوطنية ورفع كفاءتها بما ينعكس إيجاباً على المســـتوى المعيشي للمواطن البحريني. ومن خلال تتبع التطورات والمبادرات التي أطلقتها المملكة لتطوير قطاع التعليم خلال السنوات الأخيرة ســـواء فيما يتعلق بمشـــروعات التطوير أو مســـتوى المخصصات الموجهة لهذا القطاع يتضح حجم الاهتمام والرؤية الإســـتراتيجية والهادفة إلى الارتقاء بالتعليم ليصل إلى المســـتوى الذي يحقق أعلى درجات ســـلم التنمية البشرية ويحافظ على مكانة المملكة المتميـــزة في هذا المجال، تتحرك البحرين في جهودهـــا لتطوير التعليم عبر مجموعة من الخطوات منها:

أولاً - تخصيص ميزانية كبيرة لدعم وتطوير قطاع التعليم وقد شهدت هذه الميزانية ارتفاعاً ملحوظاً خلال السنوات العشر الماضية بمعدل متوسط يعادل ٥٪ سنوياً.

ثانياً - استحداث مشروعات جديدة لتطوير عملية التعليم بما يتناسب مع أحدث التقنيات العلمية في هذا المجال ومن أبرزها مشروع جلالة الملك لمدارس المستقبل الذي يمثل انطلاقة متميزة لدخول البحرين عصر التعليم الإلكتروني في ظل ما يتضمنه المشروع من إمكانيات تسهم في رفع التحصيل العلمي للطلبة ويتيح لهم المزيد من فرص التعامل مع المستجدات التعليمية المتطورة من بيئة تعليمية تسمح للطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية وأولياء الأمور والمجتمع ككل بالتواصل مع التكنولوجيا الحديثة ويحقق متطلبات التعليم الإلكتروني المباشر ويوفر للإدارة المدرسية نظاماً متكاملاً يتضمن الكثير من المعلومات عن المعلم والطالب والمناهج ومختلف مكونات دورة العمل بالمدرسة، كما يوفر للطالب إمكانية الدخول إلى أي موقع تعليمي وزيادة معلوماته من خلال مصادر المعرفة المختلفة المتوافرة على شبكة الإنترنت.

ثالثاً - المشروع الوطني الذي يسعى إلى تطوير مخرجات التعليم والتدريب سواء في التعليم الأساسي أو التعليم والتدريب الفني والمهني أو التعليم العالي من خلال إنشاء هيئة مستقلة لضمان جودة التعليم والتدريب تكون مهمتها تقييم أداء جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية وإنشاء كلية متخصصة لإعداد وتدريب المعلمين ومديري المدارس. وإنشاء كلية تقنية جديدة وذلك لتوفير خيارات ومسارات جديدة في التعليم الفني والمهني والثانوي وما بعده إضافة إلى مشروع تطوير التعليم والتدريب الذي تبناه مجلس التنمية الاقتصادية، وصار يمثل مكوناً رئيسياً في برنامج الإصلاح بمملكة البحرين إلى جانب إصلاح سوق العمل والإصلاحات الاقتصادية ويهدف في الأساس إلى بناء القوى العاملة البحرينية وجعل القطاع الخاص هو المحرك الرئيسي للتنمية.

رابعاً - التوسع الكمي والنوعي في بناء المدارس الجديدة وتوفير مستلزمات التعليم العصري والثقافة الرفيعة من خلال حزمة من المشروعات والبرامج الموجهة للمعلم والطالب والمنهج والبيئة المدرسية منها مشروع إنشاء المناطق التعليمية.

خامساً - العمل على تطوير مناهج التعليم بما يسهم في ربط المخرجات بسوق العمل ومن ذلك مشروع توحيد المسارات الأكاديمية في التعليم الثانوي والذي يهدف إلى تعزيز زيادة تحصيل الطلاب في مجال الرياضيات والعلوم واللغة الإنجليزية لإتاحة فرص أفضل أمامهم للانخراط في سوق العمل.

سادساً - الاهتمام بالتعليم الصناعي انطلاقاً من الإيمان بأهمية هذا النوع من التعليم في المشاركة الفاعلة في آفاق التنمية في المملكة باعتباره الرافد الأساسي لتزويد سوق العمل باحتياجاته من العمالة الفنية المدربة في مختلف التخصصات الفنية حيث تم افتتاح معهد الشيخ خليفة للتكنولوجيا الذي يمثل نقلة نوعية في مجال تدريب معلمي التعليم الصناعي وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والإقليمي بالتعاون مع منظمة اليونسكو.

سابعاً - السعي لتحسين أوضاع المعلمين والتربويين تقديراً للدور المهم الذي يقومون به في مختلف مواقعهم وما يبذلونه من جهود وما يحققونه من نتائج وذلك من خلال تطبيق المراحل اللاحقة من كادر المعلمين الجديد الذي يعتبر إنجازاً نوعياً لشاغلي الوظائف التعليمية وذلك من خلال استكمال خطة التمهين الشامل التي تحقق السبل الكفيلة لتدريب المعلمين ورفع كفاءتهم وذلك في إطار ما يحظى به المعلم من مكانة لائقة وما تحظى به رسالته النبيلة من اهتمام.

ثامناً - بذل الجهود لمكافحة الأمية وقد تبوأت المملكة مركزاً متقدماً واحتلت مكانة مشرفة بين دول العالم في هذا المجال وقطعت مسيرة طويلة في التصدي للأمية، بدأتها منذ أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي، وقد تمكنت من تحقيق نتائج باهرة تمثلت في انخفاض نسبة الأمية إلى أقل من ٢,٧ بالمائة وفق آخر تعداد للسكان عام ٢٠٠١ والتي تشير عالمياً إلى انتهاء الأمية في المملكة في غضون سنوات قليلة، وذلك بفضل حرص الحكومة على توفير كافة متطلبات التعليم المستمر من مناهج دراسية متطورة تناسب الدارسين على اختلاف مستوياتهم وتلبي حاجاتهم التعليمية، إضافة إلى توفير معلمين مؤهلين وإيجاد الظروف الملائمة والمحفزة على العطاء ووضع الخطط اللازمة لسد المنابع التي تغذي الأمية، وفتح مراكز التعليم في أرجاء البلاد والاستعانة بالخبراء والخبرات المتخصصة في ذلك النوع من التعليم.

وتعمل مملكة البحرين جاهدة على الحفاظ على المستوى المتقدم الذي حققته مسيرة التعليم بمختلف مستوياتها وضمان بقائها على نفس الوتيرة بما يكفل تزويد القوى البشرية البحرينية وتأهيلها بأعلى مستويات المعرفة والمهارات لرفع قدراتها وكفاءاتها إلى المستوى الذي يسمح لها بالمنافسة والنجاح في ضوء ما يشهده العالم من متغيرات واقتصاد عالمي يرتكز على المعرفة.

القسم السادس: مواكبة التقنية العالمية وثورة المعلومات من خلال الحكومة الإلكترونية:

تأسست هيئة الحكومة الإلكترونية بموجب المرسوم الملكي رقم (٦٩) في أغسطس ٢٠٠٧م. تتبع مجلس الوزراء، وتهدف إلى تنسيق وتنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية وفقا للإستراتيجيات والخطط والبرامج التي تضعها اللجنة العليا لتقنية المعلومات التي يرأسها نائب رئيس مجلس الوزراء. وتقوم هيئة الحكومة الإلكترونية بالعديد من المهام ابتداءً باقتراح السياسة العامة والتشريعات والقرارات المناسبة لتنفيذ برامج الحكومة الالكترونية وعرضها على اللجنة العليا لإقرارها وصولاً إلى تفعيل برامج الحكومة الإلكترونية، منها اقتراح البرامج اللازمة لتقنية المعلومات والبيانات وتقديم الخدمات وتيسير الاتصالات بين كافة أجهزة الدولة، وإنشاء قنوات إلكترونية لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، إضافة لتقديم الدعم الفني والمساندة العلمية إلى الوزارات والجهات الحكومية الأخرى. وتعمل هيئة الحكومة الإلكترونية على تنفيذ إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين التي تبين خطة العمل المطلوبة لتنفيذ المبادرات الإلكترونية البحرينية الطموحة إضافة لتقديم الخدمات الأساسية الحكومية بشكل إلكتروني وعبر قنوات اتصالية متعددة لكافة المواطنين والمقيمين والمؤسسات التجارية.

إستراتيجية الحكومة الإلكترونية:

تعتمد الحكومات في جميع أرجاء العالم على مدى فعالية التطورات التي تحدث في حقل تقنية المعلومات والاتصالات لتطوير الآليات المتبعة في تقديم الخدمات سعياً منها لإرضاء المواطن نحو الأداء الحكومي. ولإدراك مملكة البحرين أهمية الحكومة الإلكترونية، قامت بتشكيل اللجنة العليا لتقنية المعلومات، وأنشئت هيئة الحكومة الإلكترونية لتوفير التوجيه والقرارات لتطوير وتنفيذ إستراتيجية الحكومة الإلكترونية. وتركز إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين على ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين وأصحاب الأعمال والزوار (مجتمعين يشكلون العملاء) ويمكن تلخيص إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في العبارة التالية:

١. **«تقديم خدمة مميزة للعملاء من خلال حكومة متكاملة»**

مملكة البحرين لا تعتبر مستقبلي الخدمات الحكومية «مستفيدين» وإنما «عملاء» ذوي احتياجات ومتطلبات فريدة.

٢. **القنوات المتعددة للخدمات:**

تعد الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية الحكومة الإلكترونية هي تحسين تقـديم الخدمات مـن خلال تفعيل الخدمات الإلكترونية علـى مراحل. ومع ذلك، لا يكون توفير الخدمات إلكترونياً مفيداً إلا إذا أتيح للعملاء الوصول إلى تلك الخدمات في أي وقت وأي مكان بطريقة سهلة وملائمة. ويعد تحديد القنوات المفضلة للعملاء مـن العوامل المهمة لنجاح الحكومة الإلكترونية الفعالة من خلال توفير قنوات متعددة هي:

- بوابة الحكومة الإلكترونية.
- بوابة الهاتف النقال.
- مراكز الخدمات الإلكترونية وأجهزة الخدمة الذاتية.
- مركز الاتصال الوطني.

وتعتبـر تجربة مملكة البحرين للحكومـة الإلكترونية جديرة بالاهتمام لما تمثله من نقلـة نوعيـة في التحول نحو الخدمـات الإلكترونية التي انطلقـت من مرحلة وضع السياسـات إلى التطبيق، التـي انطلقت مع وضع إسـتراتيجية الحكومة الالكترونية ٢٠٠٧ – ٢٠١٠م، ومـا تلاهـا من تطوير الإسـتراتيجية الوطنيـة الجديدة للحكومة الإلكترونية للأعوام ٢٠١٢ – ٢٠١٦م والتي اشـتملت الرؤية والأهداف الإستراتيجية، والشركاء والأطراف المستفيدة، إلى جانب مؤشرات أداء الحكومة الإلكترونية الرئيسية التي تم تحديدها لكل الأهداف، وتتمثل أبرز العوامل التي أسـهمت في تحقيق مملكة البحرين مسـتويات متقدمة على صعيـد الحكومة الإلكترونية والتي حازت بسـببها المملكة العديد من الجوائز والشهادات الدولية كان آخرها جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامـة ٢٠١٢، في دعم القيـادة المهم ووضوح الرؤية والإسـتراتيجية القابلة للقياس والمتابعـة إلى جانب وجود الفرق التنفيذية الداعمة ومجموعات المتابعة المسـاندة في مختلف الجهات الحكومية. وتشير أحدث المبادرات التي أطلقتها الحكومة الإلكترونية مؤخـراً، مثل نظام «المفتاح الإلكتروني» للدخول الموحد والموثوق والآمن على الخدمات

الإلكترونية، وتطبيقات الهاتــف النقال Mobile Applications الجديدة والتي تعتمد على تقنية تحديد المواقع، وغيرها من الخدمات الإلكترونية والتســهيلات التي تسعى مختلــف الدوائر فــي الهيئة على ربطها مــع الجهات المعنية، بهدف التبادل الســريع والمضمون والآمن للمعلومات. وإن أحد أهم أهداف إستراتيجية الحكومة الالكترونية لمملكة البحرين هي زيادة معدلات اســتخدام الخدمــات الحكومية المقدمة من خلال القنوات الإلكترونية المختلفة مقارنة بمعدلات استخدامها من خلال القنوات التقليدية، ويتم دعم ذلك بالحملات التســويقية والتوعوية الشــاملة التي تنفذها هيئة الحكومة الإلكترونية. ومنذ بدء تطبيق الإســتراتيجية في شهر ابريل ٢٠٠٧، كانت هناك زيادة ملحوظة في معدلات اســتخدام بعض الخدمــات الإلكترونية، وذلــك نتيجة للجهود المبذولة لخلق البيئة المشجعة للناس على استخدام هذه الخدمات، ويمكن الإشارة إلى بعض الخدمات الإلكترونية كما يلي:

- نظام حجز موعد لاستخراج البطاقة السكانية:
- خدمات الدفع التي تشمل دفع فاتورة الكهرباء والماء.
- دفع رسوم المخالفات المرورية.
- الفحص الطبي لما قبل العمل.
- خدمات المعاملات.
- نتائج الطلبة الخريجين.
- طلب إصدار شهادة الميلاد.
- طلب إصدار رخصة عمل إلكترونية.

وقد اســتطاع موقع بوابة الحكومة الإلكترونيــة (bahrain.bh) أن يوفر حتى الآن العديد من الخدمات المتكاملة والتي تشــمل معظم قطاعات المملكة كالصحة والتعليم والإسكان والعمل والاتصالات وغيرها، وهي مصنفة بشكل ميسر مع تعليمات واضحة عــن طريقة اســتخدام كل خدمــة. كما أن الموقع يتيــح لمســتخدميه إمكانية الدفع الإلكتروني بواســطة بطاقات الائتمان أو بطاقات الصــراف الآلي، وتم العمل مؤخراً على تطوير البنية التقنية لموقع بوابة الحكومة الإلكترونية مع كبرى الشــركات العالمية ليســتوعب عدد الزائرين المتزايد ولتمكينهم فــي الحصول على الخدمات الإلكترونية بسرعة أكبر.

وقـد توّجت جميع هذه الجهود بفوز موقـع بوابة الحكومة الإلكترونية بعدة جوائز إقليمية وعالمية في السنوات الماضية مما يبرهن على المضي في الدرب الصحيح نحو تحقيق الامتياز العالمي، ومن هذه الجوائز:

- جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة ٢٠١٠م عن فئة (تطوير الشـفافية، المسـافة، والاستجابة الفعالة).
- الجائـزة العربية للمحتـوى الإلكترونـي ٢٠٠٩م عن فئة (الحكومـة الإلكترونية والمؤسسات).
- جائزة الشريحة الذهبية العربية ٢٠٠٨م عن فئة (أفضل تطبيق في مجال الحكومة الإلكترونية).

ويقـدم الموقع الآن أكثر مـن ٢٠٠ خدمة إلكترونية متنوعة، كما تم تدشـين جميع قنوات توصيل الخدمات الأخرى كبوابة الهاتف النقال ومركز الاتصال الوطني ومراكز الخدمة الإلكترونية، لتكون خدمـات الحكومة الإلكترونية بمتناول الجميع أينما كانوا ومتى شـاؤوا. وفيما يتعلق بالخطط المسـتقبلية، يتم حالياً العمل على مشروع الآلية الموحـدة للدخول على الخدمات والأنظمة الحكوميـة، والذي يهدف إلى تمكين جميع المسـتخدمين من الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات الإلكترونية عبر مختلف القنوات التي سـبق ذكرها من خلال حسـاب ورمز دخول خاص لكل مسـتخدم، كما بدأنا العمل على مشـروع لتجديد شـكل موقع بوابة الحكومـة الإلكترونية لكي يكون أسهل في التصفح. إن جميع برامج الحكومة الإلكترونية تصب في نهاية المطاف نحو تحقيق رؤية مشـروع الحكومة الإلكترونية في مملكـة البحرين وهي «ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية لجميع شرائح المجتمع البحريني من مواطنين ومقيمين وأصحـاب أعمال وزوار» ضمـن منظومة رؤية مملكة البحريـن ٢٠٣٠م القائمة على مبادئ الاستدامة والتنافسية والعدالة والتي تهدف إلى توفير حياة أفضل للجميع.

القسـم السـابع: صنـدوق العمـل (تمكيـن) مبـادر وممـول أساسـي لتطوير الموارد البشرية في القطاع الخاص:

أنشـئ صندوق العمل «تمكين» في شهر أغسـطس من العام ٢٠٠٦م ليكون إحدى مبادرات مشروع الإصلاح الوطني ورؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠م. وأوكلت إليه مهمة تطوير القطاع الخاص في مملكة البحرين وجعله المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي.

ويهـــدف «تمكـــين» إلى تحقيق هدفين رئيســـين، أولاً: تعزيز عملية تأســـيس وتطوير المؤسســـات، وثانياً: توفير الدعم لتحســـين إنتاجية ونمو الأفراد والمؤسسات. وتحت كل مـــن هذه الأهداف يأتي عدد من الآليات والبرامج الكفيلة بتحقيق هذين الهدفين، وقد تم وضعها بناء على دراسات مستفيضة لتحديد للثغرات الموجودة في سوق العمل على صعيد الأفراد والمؤسســـات معاً وطرق معالجتها. ويعمل تمكين على تنمية الفرد البحريني؛ ليشغل أفضل الوظائف من أجل أن يتحقق له مستوى معيشي أفضل. يسعى «تمكين» إلى تحقيق ذلك من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية، والعمل على تمكين المؤسســـات لتنمو وتوفر فرص عمل ذات مردود مجز، واقتراح سياســـات وتشريعات ومعايير لتطوير ســـوق العمل بالتنسيق مع الجهات المُختصة. ويحقق تمكين ذلك من خلال الاستثمار في البرامج التأهيلية والتدريبية للموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المالية والخبرات العلمية لدعم وتطوير المؤسســـات العاملة في القطاعات الاقتصادية الواعدة وتحسين إنتاجيتها، والتعاون مع صانعي السياسات ومتخذي القرارات. وتركز إســـتراتيجية تحديث تمكين على المدى القصير (٣ ســـنوات) لمســـاعدة المؤسسة على وضع نطاقها المستقبلي الخاص بالمنتفعين المستهدفين والبرامج المستهدفة التي يرتبط مجالات تطوير الأعمال وتيســـير الاســـتثمار وتنمية رأس المال البشري ودعم القطاع الخاص. وسيشكل دعم تطوير الأعمال من أجل إيجاد فرص عمل ذات قيمة مضافة وتوفير فرص عمل مميزة، الموضوعَ الأساســـيَّ للإستراتيجية المقبلة. ويعمل المشروع بالإضافة إلى ذلك على تنقيح وتحديث إستراتيجية تمكين الحالية وإعداد إستراتيجية على المدى البعيد (١٠ ســـنوات) تحسن وترسم إطار المواضيع الإستراتيجية والمسارات التي تحمل روح المبادرة لدعم أهداف المؤسســـة وغاياتهـــا، هذا بالإضافة إلى تحقيق الانسجام بين نهج تمكين الإستراتيجي ورؤية المملكة لعام ٢٠٣٠م. وبالتالي فإن برامج تمكين ومبادراتها المستقاة من الإستراتيجية تتمتع بجاهزيتها لدعم وتنمية نشر ثقافة الإنتاجية في جســـد الاقتصاد، ويتم تعزيزها من خـــلال التنمية النموذجية للأعمال ودعم عملية جذب الاســـتثمارات التي يقوم بها مجلس التنمية الاقتصادية لتحســـين فـــرص العمل وتحفيز اســـتحداث فرص العمل المميزة. وهـــي تهدف أيضاً إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنمية وتسويق منتجاتها وخدماتها من خلال توفير رأس المال المالي والبشري والخدمات الاستشارية اللازمة لدعم أعمالها وتحسين إنتاجيتها، كما أن إســـتراتيجية تمكين قد حددت بوضوح أن المســـاهمة الفعالة تكمن في تحقيق الأهداف المحددة من خلال الاستثمار في التنمية البشرية، وقد تم وضع هذه الأهداف والمبادرات الإســـتراتيجية بحيث تدعم الإستراتيجية الوطنية ورؤية عام ٢٠٣٠م. وقد

قام «تمكين» حتى ديسمبر ٢٠١١م بضخ أكثر من ١٦٦مليون دينار بحريني في القطاع الخاص البحريني من خلال برامجها المختلفة، ووصل عدد المستفيدين المستهدفين من أفراد ومؤسسات لبرامج «تمكين» إلى أكثر من ١٠٠,٠٠٠مستفيد. كما وصلت قيمة محفظة التمويل التي يوفرها «تمكين» إلى أكثر من ١٦٦ مليون دينار بحريني، وقام بتمكين أكثر من ٣ آلاف مواطن من إيجاد وظيفة مناسبة، ودعم أكثر من ١,٠٠٠ مؤسسة للمشاركة في معارض تجارية مرموقة داخل البحرين وخارجها. وينوي «تمكين» إطلاق أكثر من ٢٠ مبادرة جديدة، وتتنوع هذه المبادرات بين برامج تدريبية لتطوير الموارد البشرية - سواء أكانوا طلابا أو موظفين أو أرباب عمل أو باحثين عن عمل - مع مطابقة المهارات المكتسبة لمتطلبات السوق، وبين برامج نوعية أخرى لتعزيز إنتاجية الأفراد والمؤسسات من خلال زرع الثقافة والوعي حول مفاتيح النجاح في القطاع الخاص. بالإضافة إلى برامج أخرى مخصصة لتطوير المؤسسات، سواء أكان ذلك من خلال برامج توفر خدمات استشارية عالية المستوى لتحسين أداء المؤسسات، أو برامج تمويلية لسد فجوة التمويل بالنسبة للمؤسسات، وجملة من المشاريع الوطنية الأخرى الهادفة إلى تعزيز بيئة الاستثمار في البحرين. يذكر أن مصدر دخل «تمكين» هو ٥٠ بالمائة من رسوم هيئة تنظيم سوق العمل.

صندوق العمل وتحديد حالات القصور في المهارات في سوق العمل البحريني:

قام صندوق العمل بإطلاق أكبر دراسة تفصيلية شاملة حول المهارات والمهن المتاحة في البحرين وحول ما يتطلبه سوق العمل في المملكة فعلاً من المهارات والمهن. ويتم إجراء هذه الدراسة من قبل مجموعة ألين الاستشارية Allen Consulting Group - ACG، وهي شركة أسترالية رفيعة المستوى. وبالاشتراك مع فريق من الباحثين المتخصصين والخبراء الاقتصاديين الأستراليين، وعملت مجموعة ألين الاستشارية مع شركاء أستراليين آخرين، ومع مجموعة بحرينية لمدة تقارب اثني عشر شهراً لدراسة وتحليل النتائج. وقد وفرت دراسة حالات القصور في المهارات على تحقيق هدفين رئيسيين هما توفير تحليل تفصيلي لجميع الثغرات والفجوات في المهارات ومجالات القصور والمتطلبات والاتجاهات الحالية منها والظاهرة لاحقاً للمساعدة في إعادة مواءمة أنظمة التعليم والتدريب لتستجيب بشكل أكثر فاعلية لاحتياجات ومطالب سوق العمل. وعلى المدى البعيد، سيكون لهذا الأمر بالغ الأثر على سوق العمالة لأنه سيتم تجهيز البحرينيين بالمهارات الأكثر أهمية وطلباً لتلبية احتياجات السوق. وركزت تفاصيل على مختلف المهارات والمهن الفردية في عشرة من القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك قطاع

الإنشاءات، الخدمات التجارية، تقنية المعلومات، المواصلات والنقل والدعم اللوجستي، الصناعة، التجارة، الاتصالات، الصحة، التعليم، القطاع العام. وتم استخدام منهجيات بحث نوعية وكمية، إضافة إلى تحليل مجموعة من السيناريوهات باستخدام تقنيات نماذج الاقتصاد القياسي من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة. وشكلت نقل المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر هذه الدراسة، وإن هذا التحرك يعزز نقل المعرفة المتعلقة بإدارة وتحليل جمع البيانات للشركات البحرينية، الذي يشكل بدوره عنصراً حاسماً في تعقب التغيير وتوقع متطلبات السوق المستقبلية. وتغطي الدراسة عينة تمثيلية الغرض منها بناء القرارات الاستثمارية والمبادرات والإجراءات المستقبلية على أساس قاعدة بيانات ومعلومات أكثر صحة وموثوقية. وتشير الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة في مملكة البحرين كما هو حال سائر دول مجلس التعاون الخليجي إلى بناء مخزون من المهارات الوظيفية التي تمكن من العمل نحو وضع مهارات ومعايير مهنية موحدة. ومن شأن هذا أن يساعد أنظمة التدريب والتعليم فيما بعد على تحسين مستوى التدريس والتوجيه الوظيفي لديها، والأهم من ذلك أنه سيجعل البحرينيين أكثر قدرة على التنقل بما أن مؤهلاتهم ستلبي معايير إقليمية. وقد أتيحت مشاركة المنافع المتحققة من هذه الدراسة مع أرباب العمل والموظفين والطلاب والباحثين عن العمل الذين سيصبحون قادرين على اتخاذ قرارات مدروسة حول مستقبلهم الخاص وحول نمو وتطور قطاعي الشركات والصناعة. وبالإضافة إلى ذلك، تستطيع الجامعات والمدارس إلى الاستفادة من نتائج الدراسة للتوجيه والوعي والتنمية بشأن المهن. كما سيسعى مزودو التدريب لتلبية متطلبات السوق الحالية والمستقبلية. وسينتفع أيضاً واضعو سياسات سوق العمل من الدراسة إلى حد بعيد. كما أن الدراسة توفر منافع إضافية مثل عقد مؤتمر إقليمي حول المهارات في البحرين لإجراء تحليل عالي المستوى لسوق العمل البحريني وتنمية المهارات من منظور إقليمي، وإجراء مسح بيئي لتحديد كيفية عمل سوق العمل البحريني مقارنة مع دول الخليج الأخرى؛ وتحليل للاتجاهات العالمية في أسواق العمل والمهارات والاقتصاديات؛ إلى جانب نظرة عامة على منهج التفكير العالمي الرائد فيما يخص القضايا والتحديات الناشئة. وقد أبرزت الدراسة حجم الطلب على المهارات في كل قطاع لتحديد حالات القصور والمتطلبات من خلال تحليلات السيناريو التي من شأنها أن تحدد عدداً من الفرص المستقبلية الممكنة لسوق العمل البحريني. وقد ربطت الدراسة المهارات المطلوبة بمختلف الفرضيات الاقتصادية وتلك المتعلقة بوضع سوق العمل وشملت تقديراً لمدة تُراوح بين ٥ و ١٠ سنوات وخطة إستراتيجية حول المهارات من أجل معالجة حالات القصور والمتطلبات

المحــددة. كما أنه من خلال تحليل الفجوات والثغرات القائمة بين مســتوى المهارات الحالية للقوى العاملة البحرينية ومتطلبات المهارات المســتقبلية والناشــئة، يتوقع أن تساعد هذه الدراسة صندوق العمل على تحقيق إستراتيجيته المتعلقة برسملة وتطوير مواهب ومهارات بحرينية ذات قيمة مضافة في مهن مجزية ودعم القطاع الخاص في معرفة المهارات اللازمة له.

تنمية المهارات المهنية للمرأة:

ويلتزم «تمكين» دائمًا بإعطاء فرص متكافئة للرجال والنساء. ولكن رغم ذلك، أظهر تحليل لكيفية الاســتفادة من هذه البرامج والفرص الجديدة أن النســاء يســارعن إلى الاستفادة من فرص التدريب والتعليم التي تتيحها تمكين. على الرغم أن «تمكين» يؤمن بإعطاء فرص متكافئة لكلا الجنسين، ولا تصمم برامجها بشكل محدد للمرأة وحدها. و «تبين الإحصاءات أن السيدات البحرينيات تخرجن بحذر عن دور «الرعاية» التقليدية في التدريس والتمريض لاستكشــاف مجــالات «ذكورية» في قطاعات الخدمات المالية والطيــران. ولأن نســبة ٩٠٪ من خريجي الجامعات في البحريــن الباحثين عن عمل هم من النســاء، فإن برامج التدريب والتقدم المهني التي ينظمها «تمكين» تســاعد على فتح أبواب جديدة أمام المرأة البحرينية في مكان العمل وفي المســاهمة في العمل المهم الهادف إلى إرساء دعائم الوطن». وقد أظهر تحليل للمشاركين في الدورات التدريبية التي نظمت من قبل تمكين على مدى الخمســة عشــر شهرًا للمواطنين البحرينيين في ثمانيــة مجالات أساســية تتيح النمو المهنــي، والتي كانت تعتبــر تقليديًا من المجالات «المختارة للمرأة»، مثل التمريض، وإدارة الموارد البشرية، وقطاع التجزئة، أو سواء كانت مجالات أحدث مثل تطوير تقنية المعلومات أو هندسة الطيران، فقد شارك ما مجموعه ٨٩٢ ســيدة في هذه البرامج. كذلك تظهر الدراســات التحليلية أن مهنة التمريض لا تزال في رأس قائمة المهن المفضلة حيث بلغ عدد المشــاركات ٣٣٤ طالبة من أصل ٣٩٦ طالبــاً وطالبة التحقوا بــدورات التمريض التي تدعمها تمكين بكليــة العلوم الصحية والكلية الملكية للجراحين - أيرلندا، في حين بلغت نسبة الإناث المشاركات في الدورات الأخــرى ومنهــا تقنية المعلومات (٦٧ ٪)، والمحاســبة (٣٧ ٪)، وإدارة الموارد البشــرية (٦١ ٪)، وهــي المهن الأخرى التــي تفضلها المرأة البحرينية، وفقًا لما أوردته الدراســة التحليلية للمشــاركين في الدورات التي يدعمها تمكين. ويعمل «تمكين» على تشــجيع خيــارات مهنية جديدة للمرأة في مجــالات إدارة مراكز الاتصال، والتي اجتذبت ٥٨ ٪ من المرشحات، وقطاع تجارة التجزئة البحريني المزدهر (٦٧ ٪ من النساء). كان أفضل

مؤشر على أن النسوة البحرينيات على استعداد للالتحاق بمهن جديدة، دورة هندسة الطيران التي نظمتها تمكين بالتعاون من شركات خدمات مطار البحرين، وشاركت فيها ٧ سيدات من أصل ٦٢ مشاركاً. كذلك قامت تمكين بفتح أبواب جديدة لسيدات الأعمال الرياديات بتوفير أدوات تمويل من خلال مبادرات قروض يقدمها مصرف الشامل (نبراس)، وبنك البحرين للتنمية، كذلك تقدم تمكين أيضًا التدريب القيادي لأصحاب الأعمال والإدارة العليا بالشركات وتستثمر في تحديث العمليات والتقنية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. ويمكن لسيدات الأعمال الرياديات الاستفادة من هذه الخيارات للبقاء على اطلاع على أحدث التوجهات للنجاح في عالم الأعمال.

القسم الثامن: تطور الخدمات البلدية[١٠]:

تعود بدايات التنظيم الإداري للبلديات إلى العام ١٩١٩م، حيث شهد تأسيس أول بلدية على مستوى منطقة الخليج العربي، وفي العام ١٩٢١م صدر أول قانون للبلديات حدد من خلاله مهام البلديات في «العناية بالصحة ورفاه وفلاح السكان»، وثم توسعت هذه المسئوليات في فترة لاحقة اشتملت على مهام العناية والرفق بالحيوان، وبموجب هذا القانون تم تشكيل أول مجلس بلدي يضم ثمانية أشخاص معينون، وفي العام ١٩٢٦م تم زيادة أعضاء المجلس البلدي ليصبح ١٦ عضواً، منهم ثمانية معينون، وثمانية منتخبون. استمر الوضع الإداري للبلديات بهذا الشكل على نحو نصف قرن تدار من قبل مجلس بلدي وإدارة تنفيذية خاضعة لتوجيهات المجلس البلدي.

مرحلة النشوء والتأسيس:

قبل تأسيس البلدية في عام ١٩١٩م لم يكن في مملكة البحرين قبل ذلك ما يسمى بالبلدية أو ما شابه ذلك لتؤدى ما تؤديه البلدية الآن من خدمات. وقد كانت البداية عندما استشعرت الحكومة آنذاك الحاجة الملحة إلى مثل ذلك الجهاز للحفاظ على صحة وسلامة المواطنين وتنظيم شئون حياتهم اليومية وتصريف أمورهم الطبيعية، فأنشأت البلدية وكان ذلك في شهر ذي القعدة عام ١٣٣٧هـ الموافق يوليو ١٩١٩م. وتعتبر بلدية المنامة من أوائل البلديات التي أنشئت في العالم العربي كله، كما أنها من أوائل الدوائر الرسمية في مملكة البحرين التي أنشئت عند بدء تنظيم الإدارة في البلاد على أسس حديثة. ويعتبر القانون الصادر في ١٩٢٠/١/٢٠م بإنشاء بلدية في مدينة المنامة عاصمة البحرين هو أول نظام قانوني للبلديات في دولة البحرين، ويحدد القانون هدف النظام البلدي بأنه (حفظ الصحة ورفاهية وصلاح السكان) وقد كلف

بإدارتها آنذاك مجلس بلدي مكون من ثمانية أعضاء تم تعيينهم من قبل الحكومة. وقد دعت الحاجة إلى أداء المهام والمسئوليات وتحقيق الأهداف القيمة بوجوب وجود وإنشاء مثل هذا المرفق الحيوي الذي يترتب عليه مستقبل وسلامة أبناء هذا البلد، ويشرف على سير وتنظيم حياة المواطنين الصحية والوقائية والتنظيمية من خلال ما تقدمه من خدمات حيث شملت إدارتها عند البدء كل أنواع الخدمات الحكومية التي استأثرت بجميع مهام ومسئوليات تلك الفترة.

بدأت البلدية أعمالها عند تأسيسها بترقيم البيوت والمحال التجارية وفرضت رسوماً مقدرة عليها ثم شرعت في إزالة التلال التي تكونت من تراكم القمامة في جميع أنحاء مدينة المنامة، واقتصرت أعمالها آنذاك على الكنس ورفع القمامة فقط. وبمرور الزمن أخذت صلاحيتها تتوسع ومسئولياتها تتطور حتى جاء عام ١٩٢٩م، حين بدأت ببعض الأعمال الإنشائية كتوسعة لشوارع، وتسوية الطرق بأساليب بدائية، وتنظيم الأسواق العامة، ومراقبة المذابح، وتوحيد الأوزان والمقاييس، وتشييد المغاسل العامة، وشق جداول صرف مياه الأمطار، ثم أخذت بقية المسئوليات تنهال على البلدية، فأصبحت مسئولة عن كل شيء، إلا الجمارك. كما كلفت بإدارة مشروع إسالة المياه في بداية ١٩٥٨. أما عن أول ميزانية وضعت للبلدية حين تأسيسها في عام ١٩٢٠م، فقد قدرت بـ (٦٠٤٠) روبية وهي العملة السائدة في ذلك الوقت وهو ما يعادل (٦٠٤) دينار، للإيرادات وفي المقابل قدرت المصروفات بـ (٦٠٤٠) روبية ما يعادل (٦٠٤) دينار، أي نفس مبلغ الإيرادات كان يذهب للمصروفات، وذلك لتواضع الميزانية آنذاك. أما إذا أردنا تتبع مراحل المجلس البلدي لبلدية البحرين وتطوره، فيمكننا في هذه الحالة أن نعتبر بداية تكوين هذا المجلس في عام ١٣٣٨ هـ ١٩٢٠م، هي بمثابة بداية لإنشاء أول نظام إداري يستحدث في البحرين وبالذات في البلدية، أو بالأحرى كأول تجربة نيابية تولد في البلاد وهي ظاهرة حتمية أتت لمواكبة ما يطرأ على البلاد من نمو وبداية لتطور شمل جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ونحو ذلك، مما أوجب إنشاء هذا الجهاز الإداري الذي ألقيت على كاهله المهام والقضايا التي عايشها رؤساء وأعضاء مجالس البلدية المتعددة. وقد تعاقب على رئاسة المجلس البلدي عدد من الرؤساء والأعضاء المنتخبين من الأهالي والمعينين من قبل الحكومة، وفي تلك الفترة تمت زيادة عدد أعضاء المجلس البلدي من ثمانية أعضاء إلى عشرين عضواً، وذلك حتى يستكمل المجلس نصابه من الأعضاء، ولكي تكون قراراته موضوعية وقوية. في هذه الفترة دخل المجلس البلدي مرحلة تاريخية من حياته، اعتبرت بحق فاصلاً

ومنعطفاً تاريخياً في مسيرة المجلس عندما رأت الحكومة الأخذ بمبدأ الانتخابات في تشـكيل المجلس، وبالفعل تم انتخاب بعض الأعضاء وعددهم عشرة أعضاء، وذلك من قبـل الأهالي بينما عينت الحكومة النصف الآخـر. ويعتبر هذا الانتخاب أول خطوة انتخابيـة يجرى العمل بها في البحرين. ومن الجدير ذكره في هذه المناسـبة أنه في هذه الفترة من تاريـخ البحرين كان للمرأة نصيب في انتخابات المجلس البلدي، حيث كـن يدلين بأصواتهن لانتخابات الأعضـاء الذين يمثلون مناطقهم وذلك بالتحديد في قانوني عام ٥١- ١٩٥٢م. واسـتمر العمل بمبدأ الانتخابات جارياً كل سـنة انتخابية مع الأخذ بمبدأ التعيين من أجل ترشـيد قـرارات المجلس حتى أصبح عدد الأعضاء فـي عام ١٩٤٩م (٢٤) عضواً نصفهم منتخب والنصف الآخر مُعيَّن من قبل الحكومة. وقد نمت البلدية وتطورت لتشمل العديد من المهام والخدمات. وتم إضافة العديد من الإدارات إلى جهاز البلدية، مما دفع عجلة التقدم والتطور نحو الأمام.

مرحلة الاستقلال:

ومع اسـتقلال البلاد عام ١٩٧٠ والذي تبعـه إعادة تكوين التنظيم الإداري للدولة، حيث ترتب على ذلك صدور أول مرسوم بتاريخ ١٩ يناير ١٩٧٠م، يقضي بإنشاء مجلس للدولة تناط به السـلطة التنفيذية، كما صدر المرسوم رقم (٢) لسنة ١٩٧٠م القاضي بإنشـاء الدوائر التي أصبحت فيما بعد وزارات الدولة حيث صارت البلدية دائرة من دوائر الدولة. وبدأت البلدية تسيير أمورها المختلفة، والتي أنيط بأدائها عدد متواضع من الموظفين. وبعد أن تعددت مهام البلدية وتشـعبت واجباتها، واجهت مشكلة كبيرة كان لابد من تخطيها حتى يسـتمر عطاؤها وتقديم خدماتها، هي مشكلة ضيق المبنى وعجزه عن استيعاب ما حدث من زيادة عدد الموظفين والأعمال الإدارية، ولكي تجري الأمور مجراها الطبيعي كان لزاماً أن تواكب الزيادة في الموظفين وحجم العمل اتسـاع وزيادة في المكاتب، وذلك بعد مرور سـنة من الإعداد والتنظيم وتشـريع القوانين لكي تكون منهاجاً واضحاً لتسـيير أعمال البلدية، وكنتيجة حتمية لما طرأ على البلدية من تطور واتساع أجهزتها الإدارية وأدائها الوظيفي لتشمل جميع مناحي الخدمات العامة في البلاد كان لزاماً أن تنطلق تلك الأنشـطة من مكان يتناسـب وحجم تلك الأنشطة ضمن أساليب إدارية حديثة أساسها التنظيم وحسن الأداء توخياً للصالح العام وخدمة المواطنين بأيسـر السبل وأنجحها، فاسـتقر الرأي على إنشاء مبنى آخر جديد وعلى طراز حديث من الهندسة والتصميم يكون أكثر اتساعاً ليفي بكل متطلبات ذلك العدد الهائل من الأقسام والاختصاصات الإدارية والفنية.

عندما أعلن الاستقلال في البحرين في اليوم الرابع عشر من شهر أغسطس سنة ١٩٧١، أصدر صاحب السمو أمير البلاد آنذاك مرسوماً بتسمية مجلس الدولة بمجلس الوزراء، والدوائر بالوزارات، وأصبحت دائرة البلديات والزراعة (وزارة البلديات والزراعة)، ثم صدر المرسوم رقم (١٦) لسنة ١٩٧٣ المؤرخ في ١٩٧٣/٨/٢٢ والقاضي بإنشاء هيئة بلدية مركزية تزاول جميع اختصاصات المجالس البلدية المنحلّة وذلك لفترة انتقالية مدتها عامان، وتتكون هذه الهيئة من ثمانية وعشرين عضواً، يعينون بقرار رئيس مجلس الوزراء، منهم أربعة عشر عضواً من المواطنين من مختلف المناطق البلدية، وأربعة عشر عضواً يمثلون وزارات الدولة ذات العلاقة بالخدمات العامة التي تقدّم للمواطنين، ويتولى وزير البلديات والزراعة رئاسة الهيئة البلدية المركزية. وفي هذه المرحلة دخلت البلدية مرحلة حازمة من التنظيم الشامل على مختلف الأصعدة، فعلى صعيد الخدمات تم تطوير كافة مجالات الخدمات البلدية، والتي شملت النظافة العامة، وحماية البيئة، وتجميل وتشجير المدن والقرى والشوارع والميادين، وإنشاء الحدائق العامة، وتخطيط المدن، وتنظيم شئون المباني والإنشاء. كما تم في تلك الفترة تطوير الجهاز الإداري والوظيفي انطلاقاً من حاجة العمل آنذاك إلى الكفاءة الوظيفية الإدارية، كما ارتبطت البلدية في تلك الفترة بالعالم الخارجي من خلال انضمامها لمنظمة المدن العربية وتأثرها بذلك الاتصال والذي انعكس على الكثير من الجوانب. وقد استضافت البلدية في عام ١٩٧٠ المؤتمر الثاني لمنظمة المدن العربية الذي خرج بالعديد من القرارات الإيجابية والتي استفادت منها المدن العربية الأعضاء بالمنظمة.

إنشاء الهيئة البلدية المركزية:

بتاريخ ١٩٧٥/٩/٣٠م صدر المرسوم بقانون رقم (١٦) لسنة ١٩٧٣م بإنشاء الهيئة البلدية المركزية المؤقتة والمرسوم بقانون رقم (١٤) لسنة ١٩٧٥ المعدل له، وبناءً عليه أصدرت قرارات بتعيين مراقبي البلديات بمختلف المناطق، كما افتتحت المزيد من البلديات لمواكبة التوسع العمراني المتنامي بشكل مستمر، وبذلك بلغ عدد البلديات في ذلك الوقت اثنتي عشرة بلدية، يضاف إلى ذلك نشاط الهيئة البلدية الملموس في إنشاء المزيد من الحدائق والمتنزهات في شتى مدن وقرى البحرين، إضافةً إلى تشجير الشوارع بصورة دائمة ومستمرة وعلى نحو منسق وجميل، والعناية الشديدة بجهاز النظافة وتزويده بالخبراء وبآخر ما وصلت إليه التكنولوجيا في مجال النظافة وحماية البيئة، أما اختصاصات الهيئة البلدية المركزية فهي طبقاً للمادة التاسعة من المرسوم بقانون رقم (١٦) لسنة ١٩٧٣ المتقدم ذكره:

أولاً: مراقبة تنفيذ القوانين واللوائح الصحية والتنظيمية التي تدخل في اختصاصات البلديات وضمن مسئولياتها، وتنظيف المدن والقرى وشوارعها وميادينها العامة، وغير ذلك من القوانين الخاصة بالمرافق العامة، وذلك بالتعاون مع الوزارات والهيئات المختصة. وللهيئة البلدية المركزية في حدود اختصاصها إصدار ما يلزم من أحكام تكميلية لتلك القوانين واللوائح.

ثانياً: تقرير المشروعات التالية بالتعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة:

- المشروعات العمرانية والمشروعات التي تهدف إلى تجميل المدن والقرى، مثل إنشاء الحدائق العامة والطرق والشوارع والميادين وتوسعتها وتشجيرها وتسويتها وتنظيفها وإنارتها.
- إنشاء الأسواق، وضع النظم الخاصة بها والإشراف والتفتيش على تنفيذها.
- هدم الأبنية الخطرة، والإشراف على الأبنية الجديدة، وترميم الأبنية القديمة حسب المواصفات المطلوبة.
- تسمية المناطق والأحياء والشوارع.
- مشروعات الاستملاك وفقاً لقانون الاستملاك للمنفعة العامة.

ثالثاً: النظر في الاقتراحات التي تقدم من الوزارات، أو من أحد أعضاء الهيئة، وإصدار القرارات والتوصيات بشأنها.

رابعاً: مناقشة وإعداد مشروع الميزانية الخاصة بالبلديات المحلية للسنة المالية الجديدة وحساباتها الختامية للسنة المالية المنتهية.

خامساً: يجوز لأي وزير بعد موافقة مجلس الوزراء، أن يعهد للبلدية المركزية بأمر من الأمور الداخلة في اختصاص وزارته على أن تتحمل الوزارة ما قد يقابل ذلك من أعباء مالية.

وقد نص المرسوم بقانون (١٦) لسنة ١٩٧٣ على ما يلي:

يكون للهيئة البلدية المركزية شخصية اعتبارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري وتتبع مجلس الوزراء، وتعتبر ميزانية الهيئة البلدية المركزية ميزانية مستقلة، تخضع لأحكام القانون رقم ١٩٧٥/١م بشأن تحديد السنة المالية وقواعد إعداد الميزانية العامة.

تكون البلدية بإداراتها وأقسامها تابعة للهيئة البلدية المركزية.

- يكون للهيئة البلدية المركزية رئيس يصدر بتعيينه مرسوم أميري، ويرأس البلدية بحكم وظيفته، وينفذ قرارات الهيئة البلدية المركزية المتعلقة بتنظيم أجهزتها التنفيذية ونظام سير العمل فيها. كما يصدر اللوائح المنظمة للمرافق والخدمات العامة التي تتولاها البلدية أو تشرف عليها.
- تختار الهيئة البلدية المركزية من بين أعضائها نائباً للرئيس يحل محله في اختصاصاته مدة غيابه.
- يكون للبلدية مدير يصدر بتعيينه قرار من مجلس الوزراء بناء على توصية الهيئة البلدية المركزية ويكون مسئولاً أمام رئيس الهيئة البلدية المركزية وأمام الهيئة البلدية المركزية.

أما المادة الثالثة من المرسوم المذكور فتحدد موارد الهيئة البلدية المركزية على النحو التالي:

١. الاعتمادات المالية التي تخصصها لها الدولة في الميزانية المعتمدة
٢. العائد من خدمات الهيئة البلدية المركزية من الرسوم وغيرها. ومن استثمارها لأموالها وغير ذلك من الإيرادات الناتجة عن نشاطها
٣. الهبات.

ومع بداية عهد الإصلاح والانفتاح السياسي لملكة البحرين صدر مرسوم بقانون قانون البلديات رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠١م والذي تم بموجبه استبدال نظام الهيئة البلدية المركزية الذي كان سائداً، وأحلَّ محلَّه نظام البلديات الجديد الذي يشمل خمس بلديات موزعة على المحافظات الخمس، ومنح صلاحية انتخاب مجلس بلدي مكون من أعضاء بين ٦ - ٩ أعضاء حسب حجم ونطاق كل بلدية من البلديات الخمس المذكورة.

مشروع المحطة الشاملة نموذج متطور للخدمات البلدية:

بناء على الدراسة التي قامت بها بلدية المنامة تم التوصل إلى أهم المعوقات في الآلية الحالية لإصدار التراخيص و التي تشمل التالي:

١. تشتت صاحب المعاملة في تنقله بين إدارات و أقسام البلدية (ذات العلاقة) لصرف المعاملة ومتابعتها بسبب النظام التقليدي المتبع.

٢. اتبـاع النظام البيروقراطي في تبادل المعلومات بين إدارات وأقســام البلدية فيما يتعلق بالمعاملة الواحدة.

٣. صعوبة متابعة سير المعاملة في تنقلها من قسم إلى آخر وتحديد مسئولية التأخير بين الإدارات والأقسام.

٤. صعوبة إيجاد أدوات تقويم دقيقة ومستمرة لنظام سير العمل.

٥. عدم وجود إجراءات واضحة لإنجاز المعاملات وخضوعها لاجتهادات الموظفين.

يترتب على الإشــكاليات الســابقة تأخير إنجاز المعاملات بالشــكل الذي يقلل من جودة الخدمة المقدمة مع زيادة الكلفة الإدارية إضافة إلى تذمر أصحاب المعاملات .

أهداف المشروع:

١. إن إنشاء محطة الخدمة الشاملة تجمع تحت مظلتها مختلف أنواع الخدمات التي تقدمها بلدية المنامة، بما يعود بالأثر البالغ في الإســراع من عملية الحصول على الخدمة من محطة واحدة.

٢. إن وجود جميع إدارات وأقسام البلدية في مكان واحد سيزيد من سرعة التواصل وتبادل المعلومات (توفير الوقت، الجهد، و المال)، كما أنه سيسهم في زيادة التنسيق فيما بينهم في حال وجود أي معوقات تحول دون إصدار الترخيص المطلوب.

٣. وكمــا هو معمول به في العديد من الدول المتقدمــة، فإن اختصار الوقت والجهد اللازمــين لإصدار ترخيص أو إنجاز معاملة، عاملُ جذبٍ أساســي للمســتثمرين واستثماراتهم.

٤. توفير البيئة الملائمة (المكان الملائم) لمتابعة إنجاز المعاملة.

وعليه فإن إنشاء المحطة المذكورة له مردود اقتصادي كبير على المملكة، إضافة إلى المردود الاجتماعي المتمثل في تسهيل وصول الخدمة للمواطن والمقيم.

مزايا المحطة الشاملة:

١. تجميع إدارات وأقســام البلدية المعنية تحت مظلة واحدة، وربطها تقنياً عبر شبكة معلوماتية، مما سيوفر الوقت والجهد والمال اللازم لإنجاز المعاملة.

٢. الإســراع في عملية إنجاز المعامــلات على وجه الخصوص ينعكــس إيجابا على الحركة الخدماتية، مما يدعم مسيرة التنمية الاقتصادية في المملكة.

٣. جذب الاستثمارات والمستثمرين نتيجة تسهيل إجراءات المعاملات التكلفة.

٤. إيجاد جدولة زمنية لإنجاز المعاملة.

٥. ســهولة اتخاذ القرارات من قبل ممثلي إدارات وأقسام البلدية من خلال وجودهم في مكان واحد.

٦. تسهيل عملية التواصل وتبادل المعلومات بين إدارات وأقسام البلدية.

٧. إيجاد أدوات التقويم المســتمرة والدقيقة التي تكشــف مواقــع الخلل وتعمل على علاجها في الوقت اللازم.

٨. تقليل عدد النسخ والمستندات المطلوبة لإصدار الترخيص المطلوب، ودعم توجهات القيادة الرشيدة بشأن الحكومة الإلكترونية[١١].

ماهية المحطة الشاملة:

هــي عبارة عن مكان يجمع تحت مظلته مختلف أنواع الخدمات التي تقدمها بلدية المنامــة. وتقوم فكرة المشــروع على جمع كل المعاملات التــي تقارب (٢٧) معاملة في بلديــة المنامة من خلال مكان واحد وتحت مظلة واحدة. إذ تم إعداد مكان قائم على هذه الفكرة ويتكون من:

الواجهة الأمامية:

وهي عبارة عن صالة صممت لتحتوي على (كونتر يتســع لتســعة موظفين يقومون بإنجاز المعاملات البلدية للمراجعين، كما تم تخصيص قاعة انتظار للمراجعين.

الدعم الفني:

مكاتــب الدعــم الفني هي المكاتب التي تطل مباشــرة على قاعة لاســتقبال وتضم مهندسين وأخصائيين وفنيين، لهم علاقة مباشرة بتخليص المعاملات وقد أعطيت لهم الصلاحيات التي من خلالها يمكنهم إنجاز المعاملات بالشكل المناسب والمدة المطلوبة.

مراحل تطوير المشروع:

المرحلة التجريبية: وهي عبارة عن جمع مختلف معاملات البلدية تحت مظلة واحدة وقد تم البدء فيها مع بداية فبراير ٢٠٠٦ م، واستمرت هذه المرحلة حتى ثلاثة شهور. والتي تعتبر مرحلة تجريبية للإجراءات التي تم تحديدها بالاتفاق مع مختلف أقسام البلدية.

مرحلة التقويم الذاتي: وهي مرحلة تقييم سير العمل في المحطة الشاملة والاطلاع على نقاط الضعف والقوة في الإجراءات والتي تكشفها أدوات التقويم الذاتية داخل البلدية التي تعتمد على أدوات تقويم ذاتية تتمثل في:

أ- النظام المعلوماتي المستخدم.

ب- الاستبانات والدراسات المستمرة وتحليلها.

ج - مناقشة القائمين على المشروع من موظفين ومسئولين للوقوف على تطوير سير العمل.

مرحلة التقويم المستقل:

وبالتزامن مع أدوات التقويم الذاتية سوف يتم تعيين دار خبرة من استشاريين لتقويم عمل المحطة الشاملة بمختلف مراحل وعمل دراسة متكاملة للوقوف على نقاط الضعف والقوة في المشروع والتحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المرجوة وتقديم مرئيات عملية للنهوض بالمشروع.

مرحلة تطوير برامج نظم المعلومات:

وهي مرحلة التشغيل النهائي وتتكون مما يلي:

١. اعتماد الإجراءات المستخلصة من الدراسات التي تم الحصول عليها من دار الخبرة المعينة.

٢. تطوير نظم المعلومات لتتواكب مع متطلبات واحتياجات الإجراءات المعتمدة.

٣. السعي للحصول على شهادة «الأيزو» لضمان أعلى درجات الجودة والاستمرارية في التطوير.

النتائج المتحققة من مشروع المحطة الشاملة:

١. ارتفاع عدد المراجعين في اليوم إلى ما بين ٩٨ إلى ٢١٤ مراجعاً.

٢. انخفاض متوسط الوقت اللازم لإجراء المعاملة إلى مابين ٩ دقائق إلى ٢١ دقيقة.

٣. انخفاض متوسط انتظار المراجع إلى ١٤ دقيقة حدًا أقصى.

القسم التاسع: نظام المحافظات اتجاه نحو اللامركزية الإدارية:

ضمن توجه الدولة بهدف تحقيق اللامركزية الإدارية فقد صدر المرسوم بقانون رقم (١٦) لسنة ١٩٩٦م بشأن نظام المحافظات، حيث يعتبر المحافظ ممثلا للسلطة التنفيذية في دائرة محافظته ويتولى إدارتها وفقاً للسياسة العامة للدولة وعليه بصفة خاصة.

١. العمل على النهوض بالمحافظة من كافة النواحي وتطويرها اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً وتهيئة أسباب إنجاح خطط وبرامج التنمية واقتراح الوسائل الكفيلة بذلك، ومتابعة تنفيذ المشروعات المتعلقة بالمحافظة.

٢. المساهمة في الإشراف على الخدمات التي تقدمها مرافق وأجهزة الدولة في دائرة المحافظة عدا وزارتي الداخلية والدفاع والمحاكم، والعمل على تنميتها ورفع كفايتها وسرعة وصولها إلى المواطنين.

٣. المحافظة على النظام والأمن العام.

٤. رعاية وتشجيع التربية الدينية والأنشطة التربوية والتنظيمية والاجتماعية والرياضية والثقافية والصحية وغيرها. والعمل على تنميتها ودعمها، وتوجيهها نحو الإحساس بالمسئولية وروح التعاون وتعميق الحس الوطني ومشاعر الانتماء والولاء، ومفاهيم الوحدة الوطنية والأسرة الواحدة، وذلك بالتنسيق مع الجهات المبينة.

٥. العمل على دعم جهود وأنشطة الحفاظ على البيئة وتحسينها وحمايتها من مظاهر العبث والتلوث.

٦. تلقي شكاوى المواطنين والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها في حدود صلاحياته المقررة في القانون.

كما يباشـــر المحافظ الاختصاصات التي يفوضه فيها الوزراء ورؤســاء المؤسسات والهيئــات العامة، طبقاً للسياســة التي يضعها مجلس الــوزراء. وللمحافظ الاتصال مباشــرة بالوزراء، وبحث أمور المحافظة معهم بهدف رفع كفاءة أداء الأجهزة المرتبطة بهــم، كمــا يكون له إخطار الجهــات الحكومية بما يراه من قصور فــي العمل أو أداء الواجــب أو عرقلــة أو تأخير إنجاز مصالح المواطنين، والإخطــار عن حالات الإجادة والتميز ومقترحاته في هذا الشأن.

خاتمة:

مــن أهــم التحديات التي تواجههــا الإدارة العامة هو مــا تم التركيز عليه بصورة مستمرة وثابتة من قبل صاحب السمو الملكي الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة رئيس مجلس الوزراء الموقر وبصفته رئيساً لمجلس الخدمة المدنية، إذ يرى أن رضا الجمهور هو المعيار الحقيقي والواقعي لقياس مدى نجاح المؤسســة في أداء رســالتها وتحقيق أهدافها الإســتراتيجية التي تصب في خدمة المواطن للحصول على أفضل الخدمات بصورة ميســرة وسلســة ضمن منظور القيم والمعايير العالمية التي تســعى لها مملكة البحرين كعناصر أساسية للوصول إلى المستويات التي يصبو لها متلقي الخدمة. وهذا يجعل التنمية والتطور تشكل اهتماماً وهاجساً لدى القيادة الرشيدة.

الهوامش:

١. الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم - مملكة البحرين http://moe.gov.bh/

٢. الموقــع الإلكترونــي لوزارة الماليــة - مملكــة البحريــن http://www.mof.gov.bh/arb/mofhome.asp

٣. الموقع الإلكترونــي لمعهد الإدارة العامــة - مملكة البحريــن http://www.bipa.gov.bh/BIPA/bipa_home/indexA.php

٤. وزارة الإعلام، ملك وخمس سنوات من الإنجازات ١٩٩٩ - ٢٠٠٤، المطبعة الحكومية، مملكة البحرين.

٥. فلاح حســن علي، تاريخ تطور الميزانية العامة في البحرين في الفترة ما بين ١٩٢٤ إلى ١٩٩٣ - طبعة ١٩٩٤ - المطبعة الحكومية لوزارة الإعلام- دولة البحرين. وزارة الإعلام، ملك وخمس سنوات من الانجازات ١٩٩٩ - ٢٠٠٤، المطبعة الحكومية، مملكة البحرين.

٦. الخليفة مي محمد، مائة عام من التعليم النظامي في البحرين - الســنوات الأولى للتأســيس، الطبعة العربية الأولى ١٩٩٩ - المؤسسة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

٧. الموقع الإلكتروني لمجلس التنمية الاقتصادية - مملكة البحرين http://www.bahrainedb.com/EDBHome.aspx

٨. الموقع الإلكتروني لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب - مملكة البحرين http://www.qaa.bh/

٩. الموقع الإلكتروني لصندوق العمل (تمكين) - مملكة البحرين http://www.lf.bh/ar/

١٠. وزارة شــئون البلديات والزراعة، تســعون عاماً من مســيرة العمل البلدي، كتاب توثيقي، الدار العالمية للطباعة - الطبعة الأولى ٢٠١٠، مملكة البحرين.

١١. موقــع هيئــة للحكومــة الإلكترونيــة - مملكــة البحريــن http://www.bahrain.bh/wps/SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLAxNHQ093_04/portal/egaptl/!ut/p/c5A3eDMGdHA09LH2fTED9LY38DU_1wkA6cKkwcTSHyBjiAo4G-n0d-bqp-cGKRfkF2dpqjo6IiANfM9VY!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfTUFJMkk5N/!DI5ODlDODBJMThCRTlBMzFCVTQ

المراجع:

- الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم - مملكة البحرين http://moe.gov.bh/

- الموقع الإلكتروني لوزارة المالية - مملكة البحرين http://www.mof.gov.bh/arb/mofhome.asp

- الموقع الإلكتروني لمعهد الإدارة العامة - مملكة البحرين http://www.bipa.gov.bh/BIPA/bipa_home/indexA.php

- وزارة الإعلام، ملك وخمس سنوات من الإنجازات ١٩٩٩ - ٢٠٠٤، المطبعة الحكومية، مملكة البحرين.

- فلاح حسن علي، تاريخ تطور الميزانية العامة في البحرين في الفترة ما بين ١٩٢٤ إلى ١٩٩٣ - طبعة ١٩٩٤ - المطبعة الحكومية لوزارة الإعلام- دولة البحرين. وزارة الإعلام، ملك وخمس سنوات من الانجازات ١٩٩٩ - ٢٠٠٤، المطبعة الحكومية، مملكة البحرين.

- الخليفة مي محمد، مائة عام من التعليم النظامي في البحرين - السنوات الأولى للتأسيس، الطبعة العربية الأولى ١٩٩٩ - المؤسسة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

- الموقع الإلكتروني لمجلس التنمية الاقتصادية - مملكة البحرين http://www.bahrainedb.com/EDBHome.aspx

- الموقع الإلكتروني لهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب - مملكة البحرين http://www.qaa.bh/

- الموقع الإلكتروني لصندوق العمل (تمكين) - مملكة البحرين http://www.lf.bh/ar/

- وزارة شئون البلديات والزراعة، تسعون عاماً من مسيرة العمل البلدي، كتاب توثيقي، الدار العالمية للطباعة - الطبعة الأولى ٢٠١٠، مملكة البحرين.

- موقع هيئة للحكومة الإلكترونية - مملكة البحرين http://www.bahrain.bh/wps/SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gLAxNHQ093_04/portal/egaptl/!ut/p/c5A3eDMGdHA09LH2fTED9LY38DU_1wkA6cKkwcTSHyBjiAo4G-n0d-bqp-cGKRfkF2dpqjo6IiANfM9VY!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfTUFJMkk5NDI5/!ODlDODBJMThCRTlBMzFCVTQ

- عدة أوراق عمل بحثية قدمها الباحث في اجتماعات اللجان الفنية لدول مجلس التعاون الخليجي.

- الحمد، توفيق: الشقيقان والسنوات الصعبة ١٩٤٢ - ١٩٧٥، الطبعة الأولى ٢٠٠١- المطبعة الشرقية - البحرين.

الفصل الثالث

التنمية الإدارية
في المملكة العربية السعودية

د. ثامر بن ملوح المطيري

أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري

مدير مشروع تنظيم الأجهزة الحكومية

عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة - الرياض

مقدمة: المسيرة الإنمائية للإدارة الوطنية:

إذا كانت المملكة قد مرت في منتصف السبعينيات الميلادية بالطفرة البترولية، حيث فاضت عوائدها وجرت أموالها، في شبكة إنمائية من البنية التحتية تزامنت مع تشكيل قوى اجتماعية جديدة، فإنه من المتأمل أن المملكة ومن خلال خططها الإنمائية الخمسية المتوالية وعلى مدى أربعين عاماً وآخرها الخطة الخمسية الإنمائية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤م)، سوف تؤذن بقيام طفرة تنموية اقتصادية شاملة تنتقل بالمجتمع السعودي من النمط الاستهلاكي الذي ساد بعد شيوع تلك الطفرة البترولية، إلى نمط إنتاجي ينعكس على المجتمع والإدارة والاقتصاد، وذلك بتنويع مصادر الدخل الوطني، وفتح آفاق استثمارية جديدة تجتذب الرساميل الأجنبية بتقنياتها المتقدمة في الاقتصاد والإدارة، مما يؤدي إلى نشوء سوق اقتصادية، مرتبطة بخطوط التجارة العالمية الإلكترونية، حتى تتوافر فرص التوظيف لمخرجاتنا التعليمية، وفرص الاستثمار لرؤوس أموالنا الوطنية.

وقد تحسست الدولة لمتطلبات هذه الطفرة التنموية الاقتصادية الشاملة، فاستعدت لذلك باتخاذ جملة من الخطوات التطويرية الطموحة تمثلت بصورة رئيسة في تبنيها لمشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية للأجهزة الحكومية وفق منظور إستراتيجي مخطط.. سيتم التطرق إليه بالتفصيل في جزء لاحق من هذا الفصل. على أن من المهم ابتداء إعطاء نبذة تعريفية عن مسيرة بناء وتطوير الإدارة الوطنية.

من المعلوم أن عملية التنمية الإدارية تهدف بوجه عام إلى إدخال تغييرات أساسية وإيجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه، وليكون قادراً على الاضطلاع بالمهام والاختصاصات المحددة له وتقديم الخدمات اللازمة لسد الاحتياجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل كلفة وفي أقصر وقت.

هذا الهدف الكبير والشائك جعل كثيراً من الدول في صراع مستمر لإصلاح وتنمية وتفعيل أجهزتها الإدارية لجعلها عاملاً داعماً ومستجيباً لعمليات التنمية الوطنية الشاملة، إن الضعف الجلي في بناء وتطوير الإدارة في كثير من الدول هو الذي حمل الجمعية العامة للأمم المتحدة على اتخاذ قرارها رقم (٢٢٥/٥٠) وتاريخ

١٩ أبريــل ١٩٩٦م[1] المتعلق بالإدارة العامة والتنميــة والذي تدعو فيه الحكومات إلى تعزيز قدراتها في إصلاح وتحديث الإدارة في القطاع الحكومي، مع التركيز على تعزيز كفــاءة وفاعلية الأجهزة والمرافق العامة وإنتاجيتها وتلبيتها لحاجات المواطنين وتحقيق التنمية المســتدامة، كذلك فإن الأهمية المتناهية للإدارة فــي التنمية هي التي حملت أيضاً منظمة التجارة العالمية على اعتبار تطوير وتفعيل الإدارة العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية هدفاً رئيسياً يلزم تحقيقه من قبل كل دولة، ذلك أن التخلف الإداري يعطل الفعالية والمصالح التجارية ويســيء إلى العلاقات بين الشــركاء، وعليه فإنه لم يعد أمام أي دولة سوى أن تواكب مقطورة التحديث الإداري العالمية تأميناً لإدارة وطنية فاعلة ومتفاعلة، ومستجيبة وموفرة للخدمات المطلوبة للمستفيدين بالسرعة والجودة والعدالة والكلفة المعقولة.

وفــي المملكة العربية الســعودية لعبت عملية التنمية الإداريــة - بما فيها منظومة الإصلاح الإداري - دوراً رئيســاً في تحديث الإدارة ووضع وتطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية وتحســين أســاليب وإجراءات العمل فيها لكــي تتمكن من تحقيق وظائف وأهداف التنمية الشــاملة، فقــد بذلت قيادة الدولة جهــوداً جبارة متلاحقة فــي بناء وتطوير جهاز الدولة الإداري، وبدأها بكل اقتدار المؤســس الملك عبد العزيز حيث أرسى دعائم البناء الوطني في جوانبه السياسية والأمنية والإدارية والاجتماعية والاقتصاديــة، ثم وضع هيكلاً إدارياً وسياســياً للدولة تم تطويره وفق مســار مرحلي مخطط، وحســب ما ســمحت به ظروف البلاد المادية والبشرية، وقد كانت الانطلاقة الفعلية المخططة لدفع وتنمية الجهاز الإداري للدولة وتثبيت دولة المؤسســات بإنشــاء ثلاث مؤسسات حكومية أساسية، هي[2]:

- مجلس الشورى (١٣٤٥هـ /١٩٢٦م).
- مجلس الوكلاء (١٣٥٠هـ / ١٩٣١م).
- مجلس الوزراء (١٣٧٣هـ /١٩٥٣م).

ولقد تلا إنشاء مجلس الوزراء ما صاحبه من توسع سريع في بناء الأجهزة الحكومية جملة من الأزمات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمالية.

فمــع قلة الكفاءات الوطنية القادرة على تشــخيص ومعالجــة هذا الوضع الإداري المتأزم لجأت الدولة خلال الفترة (١٣٧٩هـ /١٣٨٣هـ، ١٩٥٩م/١٩٦٣م) إلى الاستعانة ببعض الجهات الدولية المتخصصة مثل: صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي للإنشاء

والتعمير، ووكالة المعونات الفنية بالأمم المتحدة، ومؤسسة فورد الأمريكية لمساعدتها في إعادة تنظيم الجهاز الحكومي، وتنمية الموارد البشرية والمالية، وتحسين ورفع الإنتاجية[٣]. وبالفعل قدمت هذه الجهات الدولية تقارير متخصصة تضمنت عرضاً لأهم الملاحظات التي يراها خبراؤها مقرونة بمقترحات تفصيلية محددة ساهمت إلى حد كبير في تطوير البناء الإداري والمالي الوطني ومساعدة الأجهزة الحكومية القائمة على أداء واجباتها ومسئولياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

ثم أعقب هذه الحقبة – وفي مراحل زمنية مختلفة – عمليات متعددة ونشطة في إحداث وترتيب المصالح العامة في الدولة قامت بها أجهزة التنمية الإدارية المتخصصة حسب ما تمليه الحاجة والظروف الوطنية بهدف الوفاء بالأعباء والمسئوليات المتصاعدة للدولة في النطاقين الداخلي والخارجي.

مسارات بناء وإصلاح وتطوير الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

يمكن إجمال هذه المسارات في عدة حقول رئيسة تمثل في مجملها خلاصة الجهود الأساسية التي بذلتها المملكة في مجال إصلاح وتطوير وتفعيل مكونات الجهاز الإداري للدولة وتنمية قدراته وتحديث تنظيماته وفعالياته الإدارية، وقد أحدثت هذه الجهود في واقع الأمر بعض التغييرات الإيجابية في رفع مستوى الأداء ومستوى الخدمة على أنه لم تكن هناك وسيلة لقياس أو تقويم وتقدير ما إذا كان مردود التحسين في مستوى الخدمة والإدارة يبرر الأموال والجهود التي بذلت لتحقيقه. وعلى أية حال فإنه يمكن إيضاح مسارات بناء وإصلاح وتطوير الإدارة الحكومية في المملكة على النحو التالي:

المسار الأول: الأهداف والمحاور الإستراتيجية للإصلاح والتنمية الإدارية:

يتمثل هذا المسار في الإدراك المبكر لحكومة المملكة العربية السعودية لأهمية الإدارة في تحقيق أهداف ومناشط التنمية الأخرى الاقتصادية والاجتماعية، لذا أكدت جميع خطط التنمية الخمسية التسع المتوالية للدولة وعلى مدى أربعين عاماً خلال الفترة (١٩٧٠-٢٠١٤م) بما فيها خطة التنمية الخمسية التاسعة الحالية (٢٠١٠-٢٠١٤م) على مجموعة من الأهداف الإدارية الإستراتيجية، أبرزها ما يلي[٤]:

- النهوض بمستوى أداء النشاط الاقتصادي والتنظيم الإداري من خلال تنفيذ برامج ومشروعات إدارية واقتصادية متكاملة.

- إنشاء المؤسسات الحكومية الداعمة لبنية الاقتصاد الوطني، وتفعيل وتطوير القائم منها.
- تنمية وتطوير القوى البشرية وتفعيل مشاركة المواطنين في التنمية الاجتماعية.
- تطوير الخدمات الحكومية وتحسين جودتها، وزيادة الفعالية الإدارية.
- دعم وتشجيع وتعزيز القطاع الخاص في التنمية الوطنية لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية.
- تحسين استغلال الموارد والمرافق العامة، وتوسعة وتنويع القاعدة الإنتاجية الاقتصادية.
- العناية بالتنمية النوعية، وترشيد الإنفاق الحكومي.
- زيادة التركيز على تحقيق التنمية المتوازنة بين مناطق (مدن) المملكة المختلفة.
- مضاعفة الاهتمام بالتعاملات الإلكترونية في تقديم الخدمات الحكومية المختلفة وفق برامج عمل واضحة ومحددة.

وفي ضوء هذه الأهداف الإدارية الوطنية العامة ولزيادة فاعلية وكفاءة الجهاز الحكومي ليتمكن من مواكبة التطور القائم والمطلوب لمسايرة الحركة التنموية الشاملة والسريعة التي تسير عليها الدولة، فقد تم تحديد مجموعة من المحاور الإستراتيجية للإدارة الوطنية - رغم أن التقيد بها في واقع الأمر لم يكن بالصورة المطلوبة، وهذه المحاور هي(٥):

محور الكفاءة: ويتمثل في عدم التركيز على التكاليف العامة فحسب، وإنما تركز أيضاً على تعظيم العائد بما تحققه الدولة من أعمال ونتائج، وبحيث يكون بمستوى جودة عالية.

محور المساءلة: ويتمثل في تحقيق مفهوم المساءلة وتطبيقاتها بحيث يصبح لها واقع ملموس داخل الجهاز الإداري الواحد وبين الأجهزة الإدارية المتعددة، وفي علاقات تلك الأجهزة مع المجتمع، وبما يؤكد أخلاقيات الخدمة العامة.

محور الثقافة والقيم التنظيمية: ويتمثل في تغيير القناعات التقليدية السلبية المنتشرة في الخدمة العامة، ورفع مستوى الوعي بالمتغيرات الإدارية والاقتصادية وتكلفة الأداء، وبحيث تتوافر لكل وحدة إدارية معلومات متكاملة عن:

- الأهداف والنشاطات.
- الأولويات.
- مستوى الأداء.
- التكاليف.
- تصور مستقبلي للجهاز.

محور الشمولية والتوازن: ويتمثل في إحداث وتحقيق التوازن والجودة في نشر الخدمات وتقديمها في جميع مناطق المملكة مع مراعاة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المختلفة لكل منطقة.

المسار الثاني: البناء التنظيمي للإدارة العامة في المملكة:

يتسم البناء الإداري الحكومي في المملكة العربية السعودية بصلابته وثباته السياسي منذ نشأته وتكوينه، وهناك ثلاثة أركان أساسية لسلطة التوجيه الإداري الأعلى في الدولة، ممثلة في كل من[1]:

- الملك، ويمثل رأس السلطة العليا في الدولة، وهو أيضاً رئيس مجلس الوزراء.
- ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء.
- (النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء، في حال رأى الملك إحداث هذا المنصب القيادي).

وتنقسم السلطة الحكومية الوطنية إلى ثلاثة مستويات أساسية، هي:

السلطة التنفيذية: ويمثلها الملك، ومجلس الوزراء باعتباره سلطة مركزية عليا، أمراء المناطق الإدارية، رؤساء الأجهزة الحكومية المركزية.

السلطة التنظيمية: ويمثلها مجلس الشورى، ويمارس اختصاصاته وفق نظام محدد ويتكون من رئيس ونائب ومساعد ومائة وخمسين عضواً، يتم تعيينهم بأمر ملكي.

السلطة القضائية: وتمارس دورها القضائي بصورة مستقلة من خلال وحدات إدارية مختصة .. (مثل .. وزارة العدل، مجلس القضاء الأعلى، ديوان المظالم، هيئة التحقيق والادعاء العام).

ومن المهم ملاحظة أن الفصل بين هذه السلطات الوطنية ليس مطلقاً وتتسم العلاقة فيما بينهما بالتكامل والانسجام، كما أن النظام الإداري في المملكة يحدد مساراً واضحاً للمساءلة الإدارية، وهناك أجهزة حكومية رقابية تعنى بهذا الشأن، وتقوم بدورها في المساءلة من خلال قواعد وضوابط عمل محددة. كما أن الميزانيات العامة للأجهزة في إيراداتها ومصروفاتها تخضع لأدوات رقابية سابقة ولاحقة لضمان سلامة ودقة الصرف. كذلك فإن التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية يقوم على البناء الهرمي البيروقراطي للسلطة ويقوم كل جهاز بأداء دوره من خلال ما حدده النظام الصادر بإنشائه، أو القواعد الإدارية العامة المنظمة لأعمال ونشاطات الأجهزة الحكومية. كما تقوم الإدارة المحلية في المملكة على أساس التقسيم الإداري للدولة إلى ثلاث عشرة منطقة إدارية تعرف باسم «إمارات المناطق»، ويرأس كل منطقة أمير بمرتبة وزير، كما تنقسم المناطق إلى مائة وثماني عشرة محافظة يرأس كلاً منها «محافظ» ويرتبط بكل محافظة عدد من المراكز الإدارية، وتتولى وزارة الداخلية الإشراف الإداري على وحدات نظام الإدارة المحلية(٧).

وبصفة عامة تستمد المملكة أنظمتها الوطنية من التعاليم الإسلامية، وقد أصدرت المملكة في هذا الشأن عدداً من الأنظمة المحكمة لمسار نشاطاتها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، أبرزها ما يلي:

١. النظام الأساسي للحكم (١٩٩٢م).
٢. نظام مجلس الشورى (١٩٩٢م).
٣. نظام المناطق (١٩٩٢م).
٤. نظام مجلس الوزراء (١٩٩٣م).

وفيما يخص دعم التنمية الإدارية لأجهزة الدولة يؤكد (النظام الأساسي للحكم) على أن مبدأ الإدارة والحكم في المملكة يقوم على أساس العدل والشورى والمساواة وفق الشريعة الإسلامية، وأن السلطات في الدولة تتكون من السلطة القضائية والسلطة التنفيذية والسلطة التنظيمية، وتتعاون هذه السلطات في أداء وظائفها المناطة بها، والملك هو مرجع هذه السلطات، والقضاء سلطة مستقلة ولا سلطان على القضاة في قضائهم لغير سلطان الشريعة الإسلامية، والملك هو رئيس مجلس الوزراء ويعاونه في أداء مهامه ولي العهد. كما أن الدولة تحرص على رعاية جميع أفرادها وتوفير الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وقدراتهم، والتكافل فيما بينهم وعدم تفرقهم بما

يُعزز الوحدة الوطنية، وأن على الدولة حسن استغلال ثروات البلاد وأموالها وإيراداتها وحمايتهـا وتنميتها بما يحقق مصالح الدولـة وأمنها واقتصادها، ويتم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وفق خطة علمية عادلة، وأن تُيسّـر الدولة مجالات العمل لكل قادر عليه، وتوفير سبل الرعاية الأمنية والتعليمية والصحية والبيئية ودعمها وتطويرها، وأن تتم مراقبة الأجهزة الحكومية والتأكد من حسن الأداء الإداري وتطبيق الأنظمة والتحقيق في كافة المخالفات الإدارية والمالية.

وجـاء (نظام مجلس الوزراء) كذلك داعماً لمسـار التنمية الإدارية في جوانب عدة، أبرزها تحديده لمدة مجلس الوزراء بأربع سنوات يتم خلالها إعادة تشكيله بأمر ملكي، واعتبـر الوزير هو الرئيس المباشـر والمرجع النهائي لشـؤون وزارته، ويمارس أعماله وفق الأنظمة المرعية، ويرسـم المجلس باعتباره هيئة نظامية يرأسـها الملك السياسة الداخلية والخارجية والمالية والاقتصادية والتعليمية والدفاعية وجميع الشؤون العامة للدولـة، ويشـرف على تنفيذهـا، وينظر في قرارات مجلس الشـورى، وله السـلطة التنفيذية، وهو المرجع للشؤون المالية والإدارية في سائر الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى. وللمجلس باعتباره السـلطة التنفيذية المباشـرة الهيمنة التامة على شـؤون التنفيـذ والإدارة، بما في ذلك إحداث وترتيب المصالح العامة، ومراقبة تنفيذ الأنظمة والقرارات، ومتابعة تنفيذ خطط التنمية، ومراقبة سير أعمال أجهزة الدولة المختلفة. كما أن الملك باعتباره رئيسـاً لمجلس الوزراء هو الذي يوجه السياسـة العامة للدولة، ويكفل التوجيه والتنسـيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية، ويضمن الانسجام والاسـتمرار والوحدة في أعمـال مجلس الوزراء، وله الإشـراف على مجلس الوزراء والوزارات والأجهزة الحكومية، وهو الـذي يراقب تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات، وأن علـى جميـع الجهات الحكومية أن ترفع إليه خلال (٩٠) يوماً من بداية كل سـنة مالية تقريراً عمـا حققته من إنجازات مقارنة بما ورد في الخطة العامة للتنمية، وما واجهتها من صعوبات، وما تراه من مقترحات لحسن سير العمل فيها.

أما دعم (نظام مجلس الشورى) لمسار التنمية الإدارية فقد ورد في مهمته الرئيسة المتضمنة إبداء الرأي والمشـورة في السياسات العامة للدولة، وخصوصاً في المجالات المتعلقـة بخطط الدولـة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودراسـة الأنظمة واللوائح النافذة في الدولة وتفسـيرها واقتراح ما يراه مناسـباً بشـأنها، إضافة إلى مراجعة تقارير أعمال ونشـاطات أجهزة الدولة واتخاذ القرارات المناسـبة حيالها. كما يؤكد نظـام المجلس على خدمة الصالح العام والحفاظ على وحـدة الجماعة وكيان الدولة

ومصالح الأمة. ويستنير المجلس في أدائه لمهامه بالخطاب الملكي السنوي وما يتضمنه من توجيهات وتوجهات بشأن سياسات الدولة العامة الداخلية والخارجية.

ومن ناحية، يأتي كذلك (نظام المناطق) داعماً لمسار التنمية الإدارية من خلال تأكيده رفع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية في مختلف المناطق وتطويرها بما يتسق مع المصلحة العامة للدولة ويواكب التطور الذي حققته البلاد. كما تضمن الهدف الرئيس للنظام العمل على الارتقاء بمستوى الإدارة والتنمية في مناطق المملكة، مع المحافظة على الأمن والنظام، وكفالة حقوق المواطنين وحرياتهم في إطار الشريعة الإسلامية، وقد قسّم النظام المملكة إلى ثلاث عشرة منطقة إدارية يتكون كل منها من مجموعة محافظات فئتي (أ) و (ب)، ومراكز فئتي (أ) و (ب) وفق اعتبارات سكانية وجغرافية وأمنية وبيئية، وترتبط المحافظات بأمير المنطقة، ويتم تنظيمها بأمر ملكي بناء على توصيته من وزير الداخلية، أما المراكز فيصدر بشأن تنظيمها وارتباطها قرار من وزير الداخلية بناء على اقتراح من أمير المنطقة. وقد أناط النظام بأمير المنطقة عدة مهام، أبرزها المحافظة على الأمن والنظام والاستقرار، والعمل على تطوير المنطقة اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً، والعمل على تنمية الخدمات العامة في المنطقة، والإشراف على حسن سير أعمال الأجهزة الحكومية في المنطقة ومتابعة أعمالها ونشاطاتها. كما أن لـ(مجلس المنطقة) كهيئة نظامية الإشراف العام على مجمل احتياجات وخدمات المنطقة.

المسار الثالث: التطوير التنظيمي للأجهزة الإدارية:

ساهم في مهمة تنشيط وتفعيل الجهاز الإداري للدولة مجموعة من الأجهزة الحكومية المتخصصة كان أبرزها: اللجنة العليا للتنظيم الإداري، ومعهد الإدارة العامة (الاستشارات الإدارية)، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية، حيث نجحت هذه الأجهزة مجتمعة في إدخال تغييرات أساسية وإيجابية في التنظيمات الإدارية والسلوكيات والأساليب الهادفة إلى تأمين درجة مناسبة من الكفاءة والفاعلية والتطوير والارتقاء بمستوى الأداء تحقيقاً لأهداف التنمية الوطنية.

لقد كان لهذه الجهود الأثر الإيجابي في إصلاح وتطوير مكونات الجهاز الإداري للدولة رغم أنها تركزت في بعض منها على جوانب جزئية دون وجود إستراتيجية شاملة واضحة للتطوير الإداري المطلوب، ومن هنا، ورغبة من الدولة في مواكبة المتغيرات والمستجدات في حقل الإدارة بتنظيماتها ونظمها وتقنياتها الحديثة؛ صدر

التوجيه السامي بتشكيل لجنة عليا للتنظيم الإداري تهدف إلى إعادة الهيكلة لمؤسسات الدولة من منظور شامل، وسيتم التطرق هنا إلى هذه الأجهزة لإلقاء الضوء بإيجاز على الأدوار المناطة بها ومنجزاتها.

اللجنة العليا للتنظيم الإداري:

أنشئت اللجنة العليا للتنظيم الإداري بموجب الأمر السامي رقم (٧/ب/٦٦٢٩) وتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ - ١٩٩٩/٨/٢٤م، وقد جاءت هذه النشأة تقديراً من الدولة لما تتطلبه البلاد من رفع مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم والأداء في الأجهزة الحكومية العاملة في ميادين التنمية المختلفة[٨].

وقد قامت اللجنة خلال العمر الزمني لإنشائها باتخاذ الكثير من الإجراءات والخطوات التي ساهمت في إحداث وترتيب المصالح العامة للدولة وتطوير الهياكل التنظيمية وتحسين وتبسيط أساليب وطرق العمل، معتمدة في ذلك على الدعم الكبير الذي تحظى به من القيادة العليا في الدولة.

ولأهمية هذه اللجنة فقد أنيطت رئاستها بمقام الملك رئيس مجلس الوزراء، وعضوية ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء كنائب للرئيس بالإضافة إلى عدد من الوزراء وكبار المسئولين ذوي العلاقة والاختصاص.

وقد أُوكل إلى اللجنة الأهداف والاختصاصات المذكورة أدناه[٩]:

تهدف اللجنة العليا للتنظيم الإداري إلى تطوير جميع الجهات الحكومية والارتقاء بمستوى أدائها وضبط كلفته في حدود الحاجة الفعلية، ولها في سبيل تحقيق ذلك ممارسة الاختصاصات التالية:

- إزالة الازدواجية والتداخل والتكرار بين الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى أو التقليل منها إلى أدنى حد ممكن، بما يضمن تكامل السياسات ووضوحها.
- توحيد النشاطات والاختصاصات المتجانسة التي تقوم بها الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى من خلال دمج أو نقل بعض الاختصاصات من جهة إلى أخرى داخل القطاع الواحد.
- تفعيل التنسيق بين الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، وكذلك بين الوحدات التنظيمية في الجهة الحكومية الواحدة.

- دراسة الجوانب التنظيمية في مشروعات الأنظمة الجديدة والتعديلات على الأنظمة الحالية، التي تحال إليها من المقام السامي أو من مجلس الوزراء، تمهيداً لرفعها إلى الجهات المختصة لإصدارها وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.
- وضع الترتيبات التنظيمية للوزارة وللجهاز الحكومي تمهيداً لإقرارها بحسب الإجراءات النظامية.
- اتخاذ جميع الإجراءات التنظيمية التي تحقق بصفة مباشرة أو غير مباشرة تطوير الوزارة والجهاز الحكومي، أو التي من شأنها تسهيل تحقيق ذلك.
- اتخاذ جميع الإجراءات التنظيمية التي تؤدي إلى رفع مستوى أجهزة الرقابة والمساءلة الإدارية.
- النظر في إمكانية إدارة بعض النشاطات التي تقوم بها بعض الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى بأسلوب تجاري.
- اقتراح خصخصة بعض النشاطات الحكومية التي تتلاءم طبيعتها مع هذا التوجه، واتخاذ ما يلزم لإحالتها إلى المجلس الاقتصادي الأعلى.
- مراجعة الترتيبات التنظيمية النافذة للوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى واتخاذ ما يلزم في شأنها وفقاً للإجراءات النظامية.
- اعتماد الضوابط المالية في الأمانة.
- أي اختصاص آخر يعهد إليها من المقام السامي.

كما أُوكل إلى لجنتيها المساعدتين (الفرعية والتحضيرية) وأمانتها العامة ومشروعها التنظيمي الاختصاصات التالية:

اختصاصات اللجنة الفرعية للتنظيم الإداري:

تكون اختصاصات اللجنة الفرعية للجنة العليا للتنظيم الإداري على النحو التالي[١٠]:

١. مناقشة الدراسات والتقارير التي ترفعها إليها اللجنة التحضيرية، وإعداد التوصيات والمرئيات المناسبة بشأنها.

٢. اعتماد الهياكل والأدلة التنظيمية للوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى.

٣. الموافقة على الاستعانة بمن تقترحهم اللجنة التحضيرية، سواء من بيوت الخبرة العالمية أو بعض الخبراء في مجال عملها.

٤. الموافقة على الضوابط المالية في الأمانة وتعديلها، تمهيداً لاعتمادها من اللجنة العليا.

٥. دعوة الوزراء ورؤساء الأجهزة الحكومية للاستئناس بآرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم فيما هو معروض على اللجنة من تقارير وتوصيات تخص وزاراتهم وأجهزتهم، متى رأت الحاجة إلى ذلك.

اختصاصات اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري:

تكون اختصاصات اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري على النحو التالي[11]:

١. وضع المنهجية العلمية المناسبة لإعداد الدراسات والتقارير الخاصة بها، وتعديلها.

٢. النظر في الموضوعات التي تحال من المقام السامي أو من مجلس الوزراء إلى اللجنة العليا للتنظيم الإداري لدراستها، وكذلك طلبات الدراسة التي ترد إلى رئيس اللجنة الفرعية أو إلى أمانة اللجنة من الوزراء أو رؤساء الأجهزة الحكومية الأخرى، وإبداء الرأي تجاه كيفية دراستها وتحديد أبعادها، والعرض عن ذلك على رئيس اللجنة الفرعية من قبل رئيس اللجنة التحضيرية.

٣. إقرار الخطط التنفيذية والزمنية لفرق العمل التي تعرضها عليها الأمانة.

٤. متابعة سير الدراسات، والتأكد من سيرها بحسب الخطط المعتمدة لكل منها، وذلك من خلال ما ترفعه إليها أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري من تقارير المتابعة.

٥. مناقشة الدراسات والتقارير التي تعدها الفرق العاملة في الأمانة، قبل رفعها إلى اللجنة الفرعية، واقتراح التوصيات المناسبة لكل دراسة.

٦. دراسة الهياكل والأدلة التنظيمية للوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، تمهيداً لاعتماد تطبيقها بشكل دائم أو مؤقت من اللجنة الفرعية.

٧. اقتراح الضوابط المالية للعاملين في الأمانة من فرق العمل والإداريين وتعديلها، ورفعها إلى اللجنة الفرعية.

٨. اقتراح ما يلزم في شأن الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية أو ببعض الخبراء متى دعت الحاجة إلى ذلك، تمهيداً للموافقة على ذلك من اللجنة الفرعية للجنة العليا للتنظيم الإداري.

٩. مراجعة الترتيبات التنظيمية المعتمدة - بشكل دوري - بالتنسيق مع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى واقتراح ما يلزم حيالها.

١٠. اعتماد التقارير الدورية عن إنجازات فرق العمل.

ويجوز للجنة تفويض بعض من صلاحياتها لرئيس اللجنة التحضيرية، كما يجوز لها دعوة مسئولي الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى ذوي العلاقة للاستئناس بآرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم فيما توصلت إليه الدراسات من توصيات تخص أجهزتهم، متى ما رأت حاجة لذلك.

اجتماعات اللجنة التحضيرية ومحاضرها:

تعقد اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري اجتماعاتها وفقاً للترتيبات التالية[١٢]:

١. تعقد اللجنة اجتماعات دورية بمعدل اجتماعين في الأسبوع، لمناقشة الموضوعات التي أنجزتها فرق العمل، بحضور ثلثي أعضائها برئاسة رئيسها، وفي حال غيابه، ينوب عنه أعلى الأعضاء مرتبة وأقدمهم.

٢. تتخذ اللجنة محاضر بالموضوعات التي وافق عليها أعضاء اللجنة التحضيرية.

٣. تدرس اللجنة التقارير والدراسات التي أنجزتها فرق العمل، وتعدها في صيغتها النهائية بعد مراجعتها وإجراء ما يلزم في شأنها، تمهيداً لعرضها على اللجنة الفرعية.

اختصاصات الأمانة العامة للجنة العليا للتنظيم الإداري:

تتولى الأمانة العامة القيام بمتطلبات العمل الخاصة باللجنة العليا، واللجنة الفرعية، واللجنة التحضيرية، بما في ذلك التحضير لعقد الاجتماعات، ووضع جداول الأعمال، وإجراء الاتصالات اللازمة، وتدوين الملحوظات والآراء، وإعداد محاضر الجلسات،

وتنظيم الوثائق والبيانات والمعلومات والملفات الخاصة بها، وجميع الأعمال المساندة الأخرى، ولها على وجه الخصوص - في سبيل تحقيق مهماتها - القيام بما يلي[١٣]:

١. تحضير الوثائق والبيانات والمعلومات التي تتطلبها أعمال اللجان وفرق العمل.

٢. بناء قواعد بيانات للمعلومات والبحوث والدراسات اللازمة لعمل الأمانة.

٣. تهيئة وتوفير المعلومات المتعلقة بالتوجهات الحديثة والمستجدات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة والتنظيم والقوى العاملة والدراسات والمقارنة المتعلقة بتجارب الدول الأخرى في مجال إعادة الهيكلة الشاملة.

٤. اقتراح الخطط الكفيلة بتنفيذ الدراسات في جوانبها الإدارية والتنظيمية والبشرية والمالية، وعرضها على اللجنة التحضيرية لدراستها واتخاذ ما تراه في شأنها.

٥. اقتراح المنهجية العلمية المناسبة لإعداد الدراسات والتقارير اللازمة، وإجراء التعديلات المناسبة عليها وفق ما تتطلبه حاجة العمل تمهيداً لرفعها إلى اللجنة التحضيرية.

٦. الإشراف على أعمال الفرق الميدانية والمكتبية، وتسهيل مهماتها وتوفير احتياجات ومستلزمات عملها.

٧. مراجعة الدراسات والتقارير التي تعدها فرق العمل، وعرضها على اللجنة التحضيرية.

٨. وضع الترتيبات الإجرائية اللازمة لمتابعة تطبيق الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى للترتيبات التنظيمية الصادرة عن اللجنة العليا للتنظيم الإداري، ولجنتيها الفرعية والتحضيرية، وذلك من خلال فرق عمل متخصصة في الأمانة لهذا الغرض.

٩. إعداد تقارير دورية عن إنجازات فرق العمل وتقديمها للجنة التحضيرية.

١٠. الاتصال بالمسئولين والخبراء في الجهات الحكومية والأهلية في الداخل والخارج ممن تقتضي طبيعة بعض الدراسات استطلاع آرائهم أو دعوتهم للمساهمة في أي جانب من جوانب الدراسة، حسب الحاجة، وذلك بالتنسيق مع رئيس اللجنة التحضيرية.

مشروع التنظيم الإداري (إعادة هيكلة الجهاز الحكومي):

جاءت فكرة تكوين اللجنة العليا للتنظيم الإداري في إطار السعي الجاد من الدولة نحو تطوير الجهاز الحكومي وتحديثه والارتقاء بمستوى أدائه ونظمه وتنظيماته وترشيد كلفته، وقد تبنت اللجنة لهذا الغرض مشروعاً تنظيمياً متكاملاً لدراسة الجهاز الحكومي من منظور شامل وإعادة الهيكلة الإدارية لأجهزة ومؤسسات الدولة[١١]، وفيما يلي نلقي نظرة تحليلية على مسار ومضامين مشروع إعادة الهيكلة الذي تبنته الدولة.

أ. مبررات إعادة هيكلة الجهاز الحكومي في المملكة:

تعيش المملكة العربية السعودية بداية نقلة تنموية شاملة ومحسوبة، وهي بالفعل نقلة لأنها ليست فقط نتيجة تراكمات داخلية، على صعيد المجتمع والاقتصاد والثقافة، بل هي كذلك نتيجة مؤثرات خارجية يبرز من بينها عضوية المملكة في منظمة التجارة العالمية، وتأكيد حضور المملكة الدولي بوصفها دولة مؤسسة لهيئة الأمم المتحدة، ودولة تحتل مركز القيادة في العالمين العربي والإسلامي، وأيضاً باعتبارها دولة مركزية في إنتاج النفط، إلى جانب موقعها الإستراتيجي إقليمياً وعالمياً.

وهذه النقلة تقتضي حتماً إعادة هيكلة إدارية، بحيث يسهل إلغاء الأجهزة الإدارية التي باتت تشكل عبئاً اقتصادياً من خلال تضخمها البيروقراطي وهدرها الاقتصادي، وأحياناً بازدواجيتها التنظيمية مما يجعل تفكيكها وإعادة بنائها من جديد أمراً لازماً، ويؤخذ في الاعتبار أيضاً أن مفهوم الخدمة العامة أصبح على نحو أو آخر في حالة تغير وإعادة صياغة مستمرة في ظل حتمية تخلي الدولة عن بعض المسئوليات الإدارية والخدمية إلى القطاع الأهلي، يديرها حسب القوانين الاقتصادية المتطورة، والظواهر الاجتماعية المتغيرة. ومثلما تم بناء قاعدة إنتاجية وطنية اقتصادية، وصناعية، وتجارية، وبشرية، توزعت على دوائر القطاعين الحكومي والأهلي، صار لابد من فهم طبيعة المتغيرات والمستجدات المحيطة والتعامل معها وفق منهج يساعد على التخطيط والتنفيذ وبأقصى كفاءة وفاعلية ممكنة، فالمرتكزات الأساسية قائمة، وقابليات التطوير التنظيمي والتعديل النظامي تنطلق من الاحتياجات الوطنية الضرورية والملحة، وخاصة أن الظروف المحيطة بالوطن من كل جانب تتطلب مواجهة جريئة بثبات السياسات وتطور الآليات في سياق إستراتيجي منظم، فلم يعد منطقياً أن تتوزع المصالح الخدمية للدولة على أكثر من جهة ودون روابط تنسيقية تذكر، في وقت يمكن وضعها في دوائر حكومية واحدة مترابطة ومتكاملة. ومن هنا فإن إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية

هي في حقيقتها سياسة موضوعية تمليها اعتبارات الحاجات الوطنية القائمة، وهي كذلك منفذ إستراتيجي لاستيعاب المتغيرات السريعة في النظم التربوية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية، بل هي أيضاً الأداة العملية التي تساعد على إيجاد خطط وميزانيات برمجية فاعلة تسهم في الوصول إلى الغايات الإستراتيجية الوطنية المبتغاة.

ومن هذا المنطلق كان التوجه الراهن إلى تبني مشروع التنظيم الشامل لأجهزة ومؤسسات الدولة، في خطوة ترمي إلى تحقيق نقلة إدارية نوعية من خلال بناء جهاز إداري يتفاعل باستمرار وبنجاح مع المتغيرات والمستجدات الحديثة، ويتمكن من تقديم خدمات تتصف بالجودة للمستفيدين، والقيام بتنفيذ سياسة الدولة بفاعلية في مجالات التنمية المختلفة في كل من القطاعين الحكومي والأهلي على حد سواء.

ب. أهداف وتوجهات المشروع:

في إطار التوجه الجاد من الدولة نحو الارتقاء بجهازها الإداري وترشيد وضبط كلفته المالية في حدود الحاجة الفعلية بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء ويواكب المستجدات والمتغيرات في حقول التنمية المختلفة، وحرصاً من الدولة على تطوير وتفعيل تنظيماتها الإدارية المختلفة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، جاءت أهداف مشروع إعادة الهيكلة في مجملها شاملة للتوجهات التالية[١٥]:

- دراسة التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية من منظور قطاعي، بما في ذلك دراسة الأنظمة الوظيفية والمالية، وحجم الوظائف وأعداد الموظفين، ومدى الحاجة إليهم، ومدى حجم كل وزارة ومصلحة قياساً بالمهام المنوطة بها.
- تطوير الأجهزة الحكومية على نحو تفصيلي في أهدافها ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة الحكومية والمهام المنوطة بها.
- تحسين نوعية الخدمات للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والموظفين العاملين فيها، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها.
- زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الحكومي وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر اختصاصاً وأفضل أداء من جهة أخرى.

- تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الحكومي، وتوجيه الوفر نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.
- زيادة درجات التكامل مع القطاع الأهلي، والانفتاح عليه، وتشجيع دوره في التنمية الشاملة، وتخصيص الممكن من النشاطات الحكومية أو إدارتها بالأسلوب التجاري.
- تعزيز الأسلوب المؤسسي في تنظيم الأعمال والنشاطات، والعمل الجماعي والتنسيق المشترك بين الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وترسيخ مبدأ الجدارة المقرون بالمساءلة الإدارية لضمان الأداء والإنجاز المتميزين للجهاز الحكومي.
- التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة العامة، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية أدائهم والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التي تحتاج إليها مؤسسات الدولة والقدرات اللازمة لإشغالها ونوعية التدريب المناسب لها.
- تعزيز اللامركزية الإدارية على مستوى الأجهزة الرئيسة وفروعها ووحدات الإدارة المحلية، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الدولة بشكل إيجابي فاعل على مناطقها المختلفة بما يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة على النطاق الإداري.

ج. جوانب التركيز في دراسات المشروع:

تركز دراسات المشروع على ستة جوانب رئيسية، هي[١٦]:

١) الجانب التنظيمي:

يركز هذا الجانب على دراسة الهيكل الإداري للجهاز الحكومي (وحداته الإدارية) من منظور شامل في ضوء الأهداف والمهام، وإزالة ما قد يكون من تداخل وازدواجية في المهام والاختصاصات تسهيلاً لتقديم الخدمات بأيسر الطرق وأقلها كلفة وجهداً.

٢) الجانب المتعلق بأنظمة الموظفين:

يركز هذا الجانب على مراجعة الأنظمة الوظيفية التي تحكم شئون العاملين في أجهزة الدولة، للتعرف على مواطن القصور فيها واقتراح تطويرها بما يتفق والمتطلبات الآنية والمستقبلية للوظيفة العامة.

٣) الجانب المتعلق بالوظائف والموظفين:

يركز هذا الجانب على دراسة حجم الموظفين وأعدادهم للتعرف على الواقع الوظيفي في عموم الأجهزة الحكومية، وتحديد ما بأي منها من تضخم وظيفي - إن وجد - بهدف إعادة التوازن في توزيع الوظائف بين الأجهزة الحكومية بما يتوافق وحقيقة الاحتياج مع الاعتناء بالمراتب الوظيفية للالتحاق بقطاعات معينة، وكذلك إيجاد آلية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

٤) الجانب المالي:

يركز هذا الجانب على دراسة النواحي المالية المتعلقة بالإنفاق المتكرر في ميزانية الدولة على الأبواب (الأول، والثاني، والثالث) ومقارنتها مع ما يصرف على الباب الرابع الخاص بالمشاريع بهدف دعم مخصصات المشاريع والبرامج التنموية وتحسين القائم من مختلف الخدمات، وكذلك دراسة أساليب مناقشة وإعداد وتنفيذ الميزانية، إضافة إلى مراجعة الأنظمة المالية وأساليب الرقابة المالية، وذلك للتعرف على مواطن القصور فيها واقتراح تطويرها.

٥) جانب التجارب الدولية:

يركز هذا الجانب من دراسات المشروع على ما يلي:

- تحقيق الاستفادة من التجارب الدولية الثرية في مجال موضوع الدراسة سواء من خلال الزيارات الميدانية المباشرة للأجهزة المعنية في هذه الدولة ولقاء المسئولين فيها، أو الاطلاع عن كثب على الأبحاث والدراسات الدولية المقارنة ذات الصلة من المصادر المعلوماتية المختلفة.
- النظر إلى التجربة من خلال تلمس آفاق التصوير والإبداع التي يمكن تبنيها في الشأن التنظيمي للأجهزة الحكومية.
- شمول قائمة الزيارات الدولية الميدانية لتجارب مختلفة في النشاط التنظيمي الواحد حيث يتم المزج والمقارنة بين التجارب الخليجية والعربية والآسيوية والأوربية، وتوظيف المناسب منها في بدائل وتوصيات الدراسات التنظيمية.

٦) الجانب التحليلي والحلول المقترحة:

يتـم تحديد التوجهـات والتوصيات العامة على مسـتوى القطاع في كل جانب من جوانب الدراسـة معتمداً على أهداف الدراسـة ومحدداتها في كل جانب من جوانبها ومستنداً إلى ما ورد في استنتاجات مرحلة التحليل، وكذلك على ما تم التطرق إليه في جزئية آراء المسـئولين في القطاع والتجارب الدولية، ويتضمن التقرير في هذا الجزء اسـتعراضاً للمعاييـر التي يتم بموجبها مقارنة البدائل التي يقترحها فريق الدراسـة والتـي توضح مبررات اختيار أفضل البدائل المطروحة لمعالجة المشـكلات والتحديات التـي تواجه القطاع التي يتـم تحديدها في مرحلة التحليل، كمـا يتم في هذا الجزء اسـتعراض بدائل الحلول المقترحة على مستوى القطاع، موضحاً بها تعريف كل بديل ومعطياتـه ومتطلبات تنفيذه ومزاياه وعيوبه، مـع تحديد البديل الأفضل وفقاً لتقييم البدائل.

ويتم الحرص على بناء كل بديل من البدائل المقترحة، بحيث يكون وحدة متكاملة تشمل أبعـاد التحليل (التنظيمي، النظامي، الوظائـف والموظفين، النواحي المالية، والتجارب الدوليـة)، وأن تتصف هـذه البدائل بقدرتها على التغلب على المشـكلات والتحديات التي تواجه القطاع من خلال اقتراح بدائل علاجية، كاقتراح ترتيبات تنظيمية للقطاع وحلول تطويرية تمكن القطاع من تحسـين أدائه، سـواء في ظل الترتيبات التنظيمية المقترحة أم في ظل الإبقاء على ترتيبات القطاع التنظيمية الحالية.

د. المستويات المستهدفة في دراسة المشروع:

- مستوى الجهة الحكومية الواحدة (وزارة، مصلحة، مؤسسة ...).
- مسـتوى القطاع (القطاع الصحي، قطـاع التعليم، قطـاع الاتصالات، قطاع البلديات، قطاع المال والاقتصاد .. إلخ).
- مستوى الفئة (التنفيذية، الرقابية، القضائية، التنظيمية والاستشارية).
- مستوى الجهاز الحكومي بأكمله.

هـ. أسلوب إجراء دراسات المشروع:

تقـوم فرق عمـل ميدانية مؤهلة في مجـالات الإدارة والتنظيم، والشـؤون المالية والوظيفيـة بإجراء الدراسـات اللازمة لقطاعـات أجهزة الدولة وتفريعاتها حسـب

التصنيف المعد لأغراض المشـروع في الخطة التنفيذية العامة للدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم أنشطة الدولة إلى (٢٣) قطاعاً اشتملت على عموم أجهزة الدولة التي كانت محلاً للدراسـة. وقد شكل فريق عمل مسـتقل لكل قطاع، يتكون من رئيس وأعضاء متخصصين من معهد الإدارة العامة كجهاز رئيس وثابت، والأجهزة والقطاعات الأخرى المعنية بكل دراسة.

وتتكون الإدارة التنفيذية المباشرة للمشروع من مدير المشروع، ورؤساء الفرق الميدانية، والأعضاء، وفريق المسـاندة الإدارية، ومجموعـة قواعد المعلومات، وتعمل جميعاً على حسـن إعداد الدراسات المطلوبة وتسهيل سبل إنجازها ودعمها بالاحتياج المطلوب في جميـع المجالات الإدارية والفنية والعلمية والمعلوماتية والمالية، وتحال الدراسـات بعد انتهائهـا إلى الأمانة العامة وتهيأ للعرض على اللجنة التحضيرية لمراجعتها واتخاذ ما تراه مناسـباً بشـأنها، ومن ثم العرض عنها بتوصيات محددة على اللجنتين الفرعية ومن ثم العليا وفق توجهات محددة ليتم رفعها بعد ذلك إلى المقام السـامي للنظر في اعتمادها.

موجز الإنجازات المتحققة للمشروع:

حقق مشروع التنظيم الإداري لأجهزة الدولة إنجازات ونتائج تنظيمية وطنية طموحة منذ انطلاقته الفعلية فـي منتصف عام ١٤٢١هـ (أكتوبر ٢٠٠١م) وحتى منتصف عام ١٤٣٣هـ (مايو ٢٠١٢م)، وقد حظيت نتائج وتوصيات معظم الدراسات التنظيمية التي تم إعدادها بالإقرار والاعتماد، حيث صدرت بها أوامر سـامية أو قرارات من مجلس الـوزراء، كما تجاوز عدد المشـاركين في فرق العمل الوطنية لدراسـات المشـروع من المستشارين والخبراء والمختصين (٤٠٠) عضو من معهد الإدارة العامة ومختلف أجهزة الدولة الأخرى، ولا يزال العمل في المشـروع جارياً لاستكمال مسار دراساته ومراجعة مـا اعتمـد من تنظيمات وترتيبات وفـق ما يرد من توجيهـات أو ملاحظات لضمان الكفاءة والفاعلية في أعمال ونشاطات الجهاز الحكومي.

وقد بلغ الإجمالي العام للدراسات التنظيمية التي تم إعدادها وإقرارها مائة وستين (١٦٠) دراسة شملت قطاعات ومجالات عمل مختلفة، أبرزها ما يلي[١٧]:

- قطاع التقاعد والتأمينات الاجتماعية.
- قطاع الشئون الاجتماعية.

- قطاع القوى العاملة.
- قطاع الشؤون الخارجية.
- قطاع الشؤون الإسلامية.
- قطاع التنظيم الإداري للمياه.
- قطاع الأشغال العامة والإسكان.
- قطاع النقل.
- قطاع الاتصالات.
- قطاع البحوث والمعلومات والدراسات.
- قطاع الخدمات البلدية.
- قطاع الثقافة والشباب والإعلام.
- قطاع الخدمات الصحية.
- قطاع التعليم.
- قطاع التدريب.
- قطاع الاقتصاد والمال.
- قطاع الزراعة والبيئة.
- قطاع الداخلية والمناطق الإدارية.
- قطاع القضاء وفض المنازعات.
- قطاع الرقابة المركزية.
- قطاع الدواوين الملكية.
- قطاع رسم السياسات العامة.
- قطاع أجهزة التحقيق.

موضوعات إدارية وتنظيمية وقانونية ووظيفية مختلفة (غير قطاعية).

معهد الإدارة العامة (الاستشارات الإدارية):

تقديــراً من الدولة لمــا تتطلبه تنمية البلاد من رفع كفــاءة أداء الأجهزة الحكومية وإعداد وتطوير الموارد البشــرية القادرة على تولي مسئولياتها، تم إنشاء معهد الإدارة العامة بموجب المرســوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٩٦٠/٤/٩م، باعتباره هيئة مستقلة ذات شــخصية اعتبارية، وبينما تمثل رســالة المعهد «نحو تنمية إدارية أفضل» إطاراً مرجعياً لأنشــطته الأربعة الرئيســية المتمثلة فــي التدريب والاستشــارات والبحوث والتوثيــق الإداري، فإنه يســعى في مجال «الاستشــارات الإدارية» إلى تحقيق هدفين أساسيين هما[١٨]:

١. الإسهام في إعداد وتطوير التنظيمات الإدارية للأجهزة الحكومية.

٢. تقديم المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الأجهزة الحكومية.

وبذلك فإن نشــاط الاستشــارات بالمعهد يمثل قناة مهمة يسهم المعهد من خلالها في تحقيق التنمية الإدارية باعتبارها وسيلة ضرورية لإحداث التنمية الشاملة، ويمكن تلخيص الدور الذي يقوم به المعهد في مجال الاستشارات في النقاط التالية[١٩]:

١. التعاون مع الأجهزة الحكومية في وضع وتطوير تنظيماتها الإدارية وفقاً لأسس التنظيم العلمية، وإعداد الأدلة التنظيمية لضمان أداء المهام بالشكل الصحيح بعيداً عن التداخل والازدواجية.

٢. الإسهام في وضع مشرعات الأنظمة واللوائح للأجهزة الحكومية.

٣. مســاعدة الأجهزة الحكومية على تبسيط إجراءات العمل لديها لضمان كفاءة وفاعلية الأداء، وإعداد الأدلة والنماذج الخاصة بالإجراءات.

٤. معاونة الأجهزة الحكومية في اختيار تقنية المعلومات والتجهيزات المكتبية وفقاً لطبيعة المهام ومواقع العمل وفي الإطار الذي يناسب حجم وطبيعة العمل.

على أنه - وإن كانت الاستشارات التي قدمها المعهد في المجالات المذكورة آنفاً أكثر من غيرها - قد شــمل النشاط الاستشــاري في المعهد أيضاً موضوعات أخرى نذكر منهــا: القوى العاملة، المكتبات والوثائق، الميزانية، المشــتريات، المســتودعات، الإدارة المالية، التدريب، الاتصالات والمحفوظات.

ولكي تحقق الاستشارات الأهداف المتوقعة منها، فإن المعهد يقوم بمساعدة الأجهزة المستفيدة في تطبيق ما توصلت إليه الاستشارات من نتائج إذا طلبت الأجهزة المعنية منه ذلك. وتوضع لعملية التطبيق خطة تفصيلية تحدد مراحلها واحتياجاتها والتزامات كل من المعهد والجهة المستفيدة أثناء عملية التطبيق. كما يتم تزويد الجهة المستفيدة طوال مراحل التطبيق بتقارير دورية عن نتائج التنفيذ ومعوقاته ومتطلبات تصحيحه.

ولم يتوقف المعهد عند تقديم الخدمات الاستشارية للأجهزة الحكومية بل شمل أيضاً مؤسسات النفع العام داخل المملكة، كما تجاوز بخدماته الاستشارية حدود المملكة فقدم عدداً من الاستشارات لبعض الدول العربية والمنظمات العربية والإسلامية بلغ مجموعها (٤٠) استشارة، منها على سبيل المثال: الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، صندوق النقد العربي، ورابطة العالم الإسلامي، ومكتب برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية.

وقد تجاوز عدد الاستشارات التي قدمها المعهد في المجالات المختلفة وحتى نهاية عام ٢٠١١ م (٢٠٠٠) استشارة من خلال المركز الرئيسي والفروع.

من ناحية أخرى يلعب المعهد دوراً استشارياً آخر بمساهمته الفاعلة في جهود التنظيم الإداري في المملكة، وذلك من خلال احتضانه للأمانة العامة للجنة العليا للتنظيم الإداري، مما مكنها من توظيف إمكانيات المعهد والاعتماد على أعضاء هيئة التدريب فيه لإجراء الدراسات وإعداد التقارير التي تتوج لاحقاً بقرارات وأوامر نافذة. وقد شملت تلك الدراسات والتقارير - كما أشرنا سابقاً - موضوعات تتعلق بتنظيم وإعادة تنظيم الأجهزة الحكومية، الأنظمة واللوائح الوظيفية العامة، الشئون الإدارية والميزانية، الإجراءات الإدارية، وغيرها من الموضوعات الإدارية ذات الأهمية في مجال العمل الحكومي، وقد ساهمت هذه الدراسات والقرارات المترتبة عليها في دعم مسيرة التنمية الإدارية وجهود التنظيم الإداري في المملكة.

الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة:

أنشئت الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية بموجب المرسوم الملكي رقم (١٩) وتاريخ ١٣٨٤/٩/١٧هـ (١٩٦٤)، وتختص بموجب قرار إنشائها بمجموعة من الاختصاصات الإدارية العامة أبرزها ما يلي[٢٠]:

١. تطوير الأساليب التنظيمية في الأجهزة الحكومية المختلفة ووضع معدلات الأداء المناسبة ونشرها للاسترشاد بها في تنظيم هذه الأجهزة وتحديد حاجتها من القوى العاملة.

٢. إعداد وإبداء الرأي في مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإدارية ومراجعة جميع الأنظمة القائمة بغرض العمل على تطويرها وتنسيقها عندما يطلب إليها ذلك.

٣. الاشتراك مع الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات وأجهزة الدولة الأخرى.

٤. المساعدة في تنفيذ ما يصدر عن اللجنة العليا للتنظيم الإداري من قرارات تنظيمية.

وتشارك الإدارة في أعمال ونشاطات بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالتنظيم والتطوير والتنمية الإدارية ومنها:

- اللجنة التحضيرية لمجلس الخدمة المدنية.
- اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري.
- لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية.
- لجان إدارية ووظيفية ومالية مختلفة في عدد من الأجهزة الحكومية.

المسار الرابع: تنمية وتطوير القوى العاملة الوطنية:

دلت التجارب في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية على أن الثروة الحقيقية للدول تتمثل أولاً وقبل كل شيء في مواردها البشرية والمهارات الإنتاجية للقوى العاملة فيها، وباعتبار العنصر البشري هو هدف التنمية ووسيلة تحقيقها في آن واحد، فقد أولت خطط التنمية الخمسية المتتابعة للمملكة أهمية كبرى لتنمية الموارد البشرية من خلال دعمها للنمو المستمر في التعليم بأبعاده المختلفة العام والعالي والتقني، إضافة إلى اهتمامها بالتدريب قبل الخدمة وبعدها باعتباره متمماً ومكملاً لعملية التعليم، وبرز هذا الاهتمام على وجه الخصوص في خطتي التنمية الثامنة والتاسعة، فقد ركزت خطة التنمية الخمسية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩) على وضع السياسات الملائمة لمعالجة العقبات التي تواجه تنمية القوى العاملة، ومن أبرز التوجهات في هذا الصدد ما يلي[٢١]:

١. زيادة معدلات مشاركة العمالة الوطنية في سوق العمل، وربطها بمخرجات التعليم والتدريب.

٢. تشجيع القطاع الخاص على توظيف العمالة الوطنية في سوق العمل وإحلالها محل العمالة غير السعودية.

٣. توفير الموارد المالية والمعلومات لتحسين كفاءة أداء خدمات سوق العمل.

أما خطة التنمية الخمسية الحالية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤) فقد حرصت كذلك على معالجة القضايا ذات العلاقة بكفاءة سوق العمل وسياساته في ضوء المتغيرات والمستجدات المحلية والدولية، ومن أهمها الانعكاسات المتوقعة لعملية تخصيص بعض الأجهزة الحكومية، وانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، وقد تحددت أهداف تنمية القوى العاملة خلال سنوات هذه الخطة بما يلي[٢٢]:

١. إتاحة المزيد من فرص العمل للقوى العاملة السعودية سواء من خلال التعيين أو الإحلال في جميع المهن والقطاعات الاقتصادية خصوصاً في القطاع الخاص.

٢. ترشيد عملية استقدام العمالة غير السعودية، وقصر العمل في بعض المهن والقطاعات على العمالة السعودية فقط.

٣. زيادة مجالات فرص عمل المرأة السعودية وزيادة إسهاماتها في سوق العمل بما لا يتعارض مع الشريعة الإسلامية.

٤. تحسين إنتاجية القوى العاملة الوطنية ورفع مستواها وإعدادها لمواكبة التغيرات التقنية.

٥. تحقيق المزيد من المواءمة بين مخرجات نظم التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل.

٦. تطوير خدمات سوق العمل ووضع قواعد متكاملة للمعلومات الخاصة به تتسم بالشمولية والحداثة.

٧. تحقيق التكامل في مجال التخطيط للقوى العاملة وتطويرها.

ويمكن التعرف على مدى اهتمام الدولة بتنمية القوى العاملة من خلال الأبعاد التالية:

١. اعتبار العنصر البشري حجر الأساس في تحقيق التنمية الوطنية، حيث سعت الدولة لتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي من خلال برامج مدروسة ضمنتها في خططها الخمسية المتعاقبة.

٢. الاهتمام بتخطيط القوى العاملة من خلال وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية، وما يدخل في اختصاص كل منها من حيث إجراء الدراسات المعمقة حول أوضاع القوى العاملة وحركة العرض والطلب عليها والمهارات المتوفرة والمطلوبة وتوزيع هذه القوى بين القطاعين العام والخاص وفقاً للاحتياج.

٣. التوسع في مجال التعليم العام والعالي والتدريب حيث بلغ معدل ما صرف عليه سنوياً ما نسبته (٢٤٪) من ميزانية الدولة.

٤. الاهتمام برعاية الموظف العام وتطوير أدائه من خلال مجلس الخدمة المدنية الذي يدخل في اختصاصه اقتراح أنظمة وإصدار لوائح الخدمة المدنية، ورعايتها بالتطوير والتحديث، ودراسة الرواتب والأجور والبدلات والحوافز واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

٥. فاعلية دور وزارة الخدمة المدنية في إنفاذ ما تضعه الدولة من سياسات وتوجهات تهدف إلى رفع كفاءة أداء الوظيفة العامة المدنية لتكون أداة فعالة، والإسهام في جهود الدولة الرامية إلى زيادة الاهتمام بالتوظيف والإنتاجية، والمشاركة كذلك في جهود التنظيم الإداري، وتوسيع البرامج التأهيلية والتدريبية الموجهة لرفع كفاءة الموظفين.

٦. النظر إلى التدريب كرافد أساسي للتعليم في سد الاحتياجات الملحة للتنمية الوطنية من القوى العاملة المدربة، ويلعب معهد الإدارة العامة دوراً رئيسياً في مجال التدريب الإداري باعتباره الجهة المركزية المسئولة عن التدريب الإداري لموظفي الأجهزة الحكومية.

٧. الاهتمام بالتدريب التقني والمهني المتخصص في إطار الاحتياجات المطلوبة في القطاعين الحكومي والأهلي، وتقوم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بدور كبير لتوفير الكفاءات الفنية والمهنية المدربة لسد الاحتياجات الوطنية في هذا المجال.

٨. التوسع في برامج الابتعاث المختلفة من خلال برنامج الملك عبد الله للابتعاث الخارجي للدراسة الجامعية والدراسات العليا للاستجابة لاحتياجات التنمية من التخصصات المختلفة.

ومن خلال استعراض الأبعاد السالفة لمسار تنمية القوى العاملة، يمكن القول بأن هناك أجهزة حكومية بعينها تقع عليها أكثر من غيرها مسئولية الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية من خلال تنمية وتطوير القوى العاملة، وهذه الأجهزة هي مجلس الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية، لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، وزارة العمل، صندوق تنمية الموارد البشرية، ومعهد الإدارة العامة.

وسنتناول فيما يلي هذه الأجهزة من حيث الدور والاختصاص والإنجازات لكل منها في مجال تنمية القوى العاملة الوطنية.

مجلس الخدمة المدنية:

أنشئ مجلس الخدمة الوطنية بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ (١٩٧٧م)، ويتولى المجلس بالتعاون مع الجهات المختصة تخطيط وتنظيم شئون الخدمة المدنية في جميع الوزارات والمصالح الحكومية، والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة والإشراف عليها بما يحقق تطور مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية.

وقد عهدت المادة التاسعة من نظام مجلس الخدمة المدنية إلى المجلس بالاختصاصات التالية[٢٣]:

- اقتراح الأنظمة المتعلقة بشئون الخدمة المدنية لإصدارها بالطرق النظامية.
- إصدار اللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين في الخدمة المدنية.
- التعاون مع الجهات المختصة في المجالات التالية:

١. رسم السياسات العامة للخدمة المدنية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.

٢. تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفايتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد.

٣. تطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية، وتحسين إجراءات التدريب والإعداد.

٤. إحكام الرقابة الإدارية على جميع ما يؤدي ضمن شئون الخدمة المدنية من أعمال وإجراءات من قبل الأجهزة العاملة في الدولة بما في ذلك الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة والتأكد من تمشيها مع الأنظمة واللوائح.

٥. تصنيف الوظائف.

٦. دراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية.

٧. ما يتم إسناده إليه مستقبلاً من اختصاصات أخرى بقرار من مجلس الوزراء.

ويتشكل مجلس الخدمة المدنية حالياً من رئيس مجلس الوزراء رئيساً ونائب رئيس مجلس الوزراء نائباً للرئيس، ووزير الخدمة المدنية عضواً، وأربعة وزراء، وثلاثة من ذوي الاختصاص يعينون أعضاء بأمر ملكي لمدة ثلاث سنوات.

ومجلس الخدمة المدنية هو جهاز تنظيمي (تشريعي) مناط به اقتراح الأنظمة وإصدار اللوائح المتعلقة بالخدمة المدنية، إضافة إلى رسم السياسات العامة والتخطيط والتنظيم المتعلق بها، ولقد حقق المجلس عدداً من الإنجازات الملموسة والهامة في هذه المجالات مستعيناً في ذلك بنتائج وتوصيات الدراسات والبحوث المتخصصة التي تجريها وزارة الخدمة المدنية والأمانة العامة للمجلس بالتعاون مع بعض الأجهزة الحكومية، نذكر منها ما يلي[٢٤]:

- نظام الخدمة المدنية.
- نظام مجلس التعليم العالي.
- اللائحة التنفيذية لمجلس الخدمة المدنية.
- لائحة تفعيل الوظائف العليا.
- لائحة التدريب والابتعاث.
- لائحة بند الأجور.
- لائحة الوظائف التعليمية.
- لائحة الأداء الوظيفي.
- لائحة الوظائف الصحية.

- لائحة توظيف غير السعوديين.
- لائحة الإيفاد للدراسة في الداخل.
- لائحة الترقيات.

وبالإضافة إلى اقتراح الأنظمة وإصدار اللوائح، يتولى المجلس وضع السياسات العامة المتعلقة بما يلي:

- شغل الوظائف العامة.
- معدلات الأداء الوظيفي.
- الأجور والبدلات والمكافآت.
- ساعات الدوام الرسمي للموظفين.

وزارة الخدمة المدنية:

أنشئت وزارة الخدمة المدنية بموجب الأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١/٣/١٤٢٠هـ لتحل محل الديوان العام للخدمة المدنية، وتتولى وزارة الخدمة المدنية المهام التالية[٢٥]:

١. مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها.

٢. إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمة المدنية وخاصة في المجالات التالية:
   - تصنيف الوظائف.
   - الأجور والبدلات والمكافآت.

٣. إبداء الرأي في المسائل المتعلقة بشئون الخدمة المدنية.

٤. اقتراح الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية.

٥. وضع القواعد والإجراءات الخاصة باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

٦. تصنيف الوظائف واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت وكذلك دراسة الوظائف المطلوب إحداثها للتأكد من مطابقتها لقواعد التصنيف.

٧. وضع القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات الموظفين بما يكفل تكامل المعلومات المطلوبة عن كل موظف.

٨. التعاون مع إدارات شئون الموظفين وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشئون الموظفين وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل، وغير ذلك من الأمور الأخرى المتعلقة بشئون الخدمة.

٩. فحص تظلمات الموظفين المحالة إليها من الجهات المختصة وإبداء الرأي فيها.

١٠. الاختصاصات الأخرى التي تستندها إليها الأنظمة واللوائح وقرارات مجلس الخدمة المدنية.

وإذا كان مجلس الخدمة المدنية يعدّ جهازاً تنظيمياً فإن وزارة الخدمة المدنية هي جهاز رقابي تنفيذي يقوم في إطار التوجيه العام للمجلس ووفقاً لاختصاصاته المذكورة آنفاً بمراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها، وقد استطاعت الوزارة إنجاز العديد من المهام المتعلقة بشئون الموظف والوظيفة العامة، حيث يعول على الوزارة بوصفها جهازاً تنفيذياً رقابياً التأكد من تطبيق مبدأ الجدارة في شغل الوظيفة العامة وفق ما نصت عليه المادة الأولى من نظام الخدمة المدنية على نحو يكفل تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين طالبي الوظائف العامة.

ففي مجال التوظيف تمكنت وزارة الخدمة المدنية في إطار المسئوليات والصلاحيات الممنوحة لها من سد معظم احتياجات القطاع الحكومي من القوى العاملة، فقامت الوزارة بحصر جميع الأنظمة والقواعد والإجراءات التي تحكم عملية التوظيف والمراحل التي تمر بها هذه العملية منذ تقديم طلب التوظيف حتى صدور قرار تعيين الموظف، فأكدت على سلامة تطبيق شروط التعيين الأساسية حسبما وردت في نظام الخدمة المدنية، ومارست الوزارة مهمتها هذه باقتدار عبر عدة قنوات هي[٢٦]:

- الترشيح المباشر، وخاصة لحملة بعض التخصصات كالوظائف الطبية والهندسية.

- التعيين عن طريق المسابقات الوظيفية، ووضعت الوزارة لذلك إجراءات وخطوات عملية محددة بدءاً من الإعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول طلبات

دخول الامتحانات والإشـــراف على إجراءاتهـــا، وانتهاء بإعلان النتائج وتنظيم قوائم المرشـــحين، وفي إجراء تســـهيلي ســـمحت الوزارة مؤخراً لمن يرغب من الأجهزة الحكومية في أن يتولى إجراءات المســـابقات الوظيفية لمراتب وظيفية محددة.

- التعيـــين عن طريق المفاضلة، وفق قواعد وظيفية محددة تضمن تكافؤ الفرص بين جميع المتقدمين.
- وضع ضوابط وظيفية منظمة لإجراءات وشـــروط شغل وظائف المراتب (١٥-١٤-١٣-١٢-١١) بما يضمن التأكد من التأهيل والمقدرة والنزاهة الإدارية.
- تحديد إجراءات وقواعد شغل وظائف بند الأجور والمستخدمين.
- تحديـــد شـــروط وإجـــراءات التعيـــين علـــى كادر أعضـــاء هيئـــة التدريس بالجامعات.
- تحديد شروط وإجراءات تعيين القضاة وكتاب العدل.
- دراســـة ســـلالم رواتب الخدمة المدنية وما يتعلق بكل ســـلم منها من علاوات وبدلات ومكافآت.

وقـــد فاقت أعداد من تم توظيفهـــم من خريجي المراحل التعليمية المختلفة من قبل الوزارة منذ عام ١٣٩٧هـ وحتى عام ١٤٣٠هـ/١٩٧٧-٢٠١٠م (٤٧٠,٠٠٠) خريج.

أما في مجال التصنيف فقد أدركت الوزارة مبكراً أهمية تصنيف الوظائف لضمان تقويم الوظائف العامة على أســـس موضوعية بالإضافة إلى تســـهيل وخدمة عمليات الوقوعات الوظيفية مثل: التعيين والترقية والتدريب وما يترتب على ذلك من مساهمة في تحقيق التنمية الإدارية.

ويمكـــن القول ختاماً بأن دور الوزارة لا يقتصر على مجرد مراقبة تنفيذ ما يصدر عن مجلـــس الخدمة المدنية من لوائـــح وقرارات، وإنما يتعدى ذلـــك إلى القيام بدور استشـــاري مهم حيث يعول المجلس كثيراً على ما تقوم به من دراســـات وما تقدمه من اقتراحات وتوصيات بشأن الموضوعات الإدارية والوظيفية المطروحة عليه.

لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية:

تم إنشاء اللجنة بالأمر السامي رقم (٧/١٢٤٧/م) وتاريخ ١٤٠٩/٦/٢٦هـ (١٩٨٩م)، لتتولى الاختصاصات التالية[٢٧]:

١. رســم السياســة العامة لتدريب وابتعــاث الموظفين بما يتماشــي واحتياجات الجهات الحكومية.

٢. التنســيق بين المراكز التدريبية للموظفين ومتابعة نشاطها وإعطاء المشورة لها ودراسة مدى استفادة الأجهزة الحكومية منها.

٣. قبول أو رفض طلبات الابتعاث للدراسة أو للتدريب في الخارج.

٤. تحديد مدة الابتعاث للدراسة أو التدريب في الخارج.

٥. الموافقة على قبول منح التدريب.

٦. قبول أو رفض طلبات الإيفاد للدراسة في الداخل.

ويرأس اللجنــة وزير الخدمة المدنية وتضم في عضويتها عدداً من ممثلي الأجهزة الحكومية ذات العلاقة.

وبالإضافة إلى وضع السياســات العامة المتصلة بالابتعاث والتدريب تتولى اللجنة تحديد الأهداف الســنوية للتدريب والابتعاث لموظفي الدولة وفقاً لمشروعات الخطط الســنوية التي تقدمها الأجهزة الحكومية، وتكون هذه الخطط بعد دراستها وإقرارها مــن اللجنة هي المرجع التي تعول عليه اللجنة لدراســة طلبات الابتعاث للدراســة أو التدريب في الخارج أو إقامة برامج تدريبية خاصة بأجهزة حكومية بعينها، كما أن هذه الخطط من ناحية أخرى تمثل الأساس الذي تبنى عليه خطط وبرامج إدارات ومراكز التدريب في الأجهزة الحكومية.

وبالإضافة إلى قيام مؤسســات التدريب في الداخــل خاصة (معهد الإدارة العامة والمؤسســة العامة للتدريب التقني والمهني) بمســئولية وضع وتنفيذ البرامج التدريبية التقنية والتخصصية والإدارية، سواء قبل الخدمة (البرامج الإعدادية) أو أثناء الخدمة (البرامــج التدريبيــة)، قامت اللجنــة بابتعاث عدد كبير من موظفــي الخدمة المدنية للدراســة أو التدريب في الدول الأخــرى، كما اعتمدت مجموعة كبيــرة من البرامج التدريبية تلبية لاحتياجات خاصة لأجهزة حكومية معينة.

وزارة العمل:

أنيــط بوزارة العمل في جانب رئيســي من مســئولياتها التخطيــط للقوى العاملة وتنميتهــا وتدريبها وتطويرها، بما يضمن تحقيق التنســيق بــين جهود وبرامج الدولة

المختلفة، والقضاء على الازدواجية الناجمة عن تعدد الجهات واللجان المعنية بهذا الأمر، والتأكد من ملاءمة البرامج التعليمية والتدريبية لمتطلبات تطوير القوى العاملة واحتياجات سوق العمل، وتتولى الوزارة في هذا الشأن ومن خلال وحداتها الإدارية المختصة المهام التالية[٢٨]:

١. دراسة الاحتياجات القائمة للقوى العاملة بمختلف فئاتها وفق متطلبات وخطط برامج التنمية، ووضع السياسات العامة المناسبة في هذا المجال.

٢. اقتراح التنسيق بين البرامج الحكومية المختلفة لتنمية طاقات المملكة البشرية بالتأكد من كون البرامج التعليمية والتدريبية المتصلة بهذا الحقل متمشية مع متطلبات تطوير القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة لاحتياجات المملكة مستقبلاً.

٣. رسم السياسات لتوزيع القوى العاملة في المملكة بما يكفل الاستفادة القصوى منها، واتخاذ الخطوات التي تكفل التقليل من استقدام الأيدي العاملة غير السعودية.

٤. وضع السياسات لتنويع مهارات القوى العاملة السعودية ورفع مستواها.

٥. رسم السياسات في مجال زيادة إسهام السعوديين في مجموع القوى العاملة لزيادة عدد السعوديين من جميع الأعمار ممن يشاركون بفعالية في مجهودات التنمية.

٦. رسم السياسات بإعطاء العمالة الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على العمل.

صندوق تنمية الموارد البشرية:

صدر بإنشاء الصندوق قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) وتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ، وذلك بهدف تسهيل توظيف المواطنين وتدريبهم وتشجيعهم للعمل في القطاع الخاص، ويتولى الصندوق الاختصاصات التالية[٢٩]:

١. تقديم الإعانات من أجل تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص.

٢. المشاركة في تكاليف تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها على وظائف القطاع الخاص، ويحدد مجلس إدارة الصندوق نسبة هذه المشاركة، وتدفع النسبة المتبقية من قبل صاحب العمل المستفيد من تأهيل المتدرب.

٣. تحمل نسبة من راتب من يتم توظيفه في هذه المنشآت بالتنسيق مع الصندوق، ويدفع صاحب العمل النسبة المتبقية من الراتب، ويكون تحمل الصندوق لهذه النسبة لفترة لا تزيد على سنتين، ويقوم مجلس الإدارة بوضع الشروط اللازمة لصرفها.

٤. دعم وتمويل برامج ميدانية ومشاريع وخطط ودراسات تهدف لتوظيف السعوديين وإحلالهم محل العمالة الوافدة.

٥. دعم وتمويل برامج ميدانية ومشاريع القوى العاملة الوطنية الخاصة التي تؤسس في المملكة والمنشآت القائمة بغرض توسعة نشاطها أو لإدخال الأساليب الحديثة عليها.

٦. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بأنشطته في مجال تأهيل وتدريب وتوظيف القوى العاملة الوطنية، وكذلك تقديم المشورة الفنية والإدارية لمنشآت تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها.

معهد الإدارة العامة (التدريب):

يُسهم المعهد في تنمية القوى العاملة وتطويرها من خلال برامجه التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع الكفاية الإدارية لموظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسئولياته وتنفيذ مهامهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الأداء بالإضافة إلى إسهامه في تلبية الاحتياجات التدريبية الضرورية للقطاع الخاص.

والمعهد هو الجهاز المركزي المسئول عن التدريب الإداري في المملكة، ويمثل التدريب في المجالات الإدارية النشاط الأساسي والمحوري للمعهد، حيث يتولى المعهد المهام التالية[٣٠]:

١. وضع وتنفيذ برامج تدريبية أثناء الخدمة لجميع المستويات الوظيفية في الخدمة المدنية.

٢. وضع وتنفيذ برامج إعدادية (تأهيلية) لمواجهة احتياجات القطاعين الحكومي والخاص.

٣. عقد الحلقات التطبيقية والندوات للقيادات الإدارية.

وبذلك فإن دور المعهد في مجال تنمية القوى العاملة يتضمن بعدين أساسيين هما: التدريب أثناء الخدمة، والتدريب قبل الخدمة (الإعدادي).

وبينما يهدف التدريب أثناء الخدمة إلى زيادة قدرات الموظفين ومهاراتهم لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، يسعى التدريب الإعدادي إلى تأهيل الكفاءات الوطنية لسوق العمل بشقيه الحكومي والأهلي، ولا شك أن كلا النوعين من التدريب ركنان أساسيان لا غنى عنهما معاً في عملية تنمية القوى العاملة في مجال الإدارة والتخصصات الأخرى المرتبطة بها.

ويمكن القول بأن المهمة الرئيسية التي اضطلع بها المعهد منذ إنشائه هي تطوير القوى العاملة في الدولة، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تستهدف رفع مستوى أدائهم عن طريق زيادة معارفهم وتطوير خبراتهم وصقل مهاراتهم، وانطلاقاً من كون المعهد هو الجهاز المركزي المسئول عن التدريب الإداري في القطاع الحكومي في المملكة، فإنه يعمل على تلبية الاحتياجات التدريبية في المجالات الإدارية لجميع موظفي الدولة من المرتبة الأولى وحتى المرتبة الخامسة عشرة (وكيل وزارة أو ما يعادلها).

كما يُسهم المعهد مع المؤسسات التعليمية والتدريبية الأخرى في سد النقص الذي يعاني منه سوق العمل في تخصصات إدارية معينة، فبعد إجراء بعض المسوح الميدانية لتحديد احتياجات سوق العمل يتم تصميم وتنفيذ برامج إعدادية، بعضها موجه لحملة الشهادة الثانوية والبعض الآخر موجه لحملة الشهادة الجامعية، بغية إعداد موظفين متخصصين لشغل وظائف محددة ذات طبيعة إدارية، وذلك عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعمل الذي يعدون له.

لقد عمل المعهد باستمرار على تطوير برامجه التدريبية كماً ونوعاً لتتلاءم مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وتلبي الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للجهاز الحكومي، وتواصلت الزيادة في عدد البرامج التدريبية العامة حتى وصلت في العام التدريبي (٢٠١١م) إلى أكثر من (٢٩٠) برنامجاً تدريبياً عاماً موزعة على (١٤) قطاعاً تخصصياً في مجالات العلوم الإدارية المختلفة. وقد تجاوز عدد الموظفين الملتحقين بالبرامج التدريبية أثناء الخدمة منذ نشأة المعهد وحتى الآن (٤٨٠,٠٠٠) متدرب.

ولم يقتصر المعهد على تنفيذ البرامج التدريبية العامة، وإنما بدأ بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بناء على طلب الجهات الحكومية التي تكون لديها احتياجات تدريبية محددة لا تلبيها البرامج العامة، ويصل معدل التنفيذ السنوي للبرامج الخاصة إلى أكثر من (١٣٠) برنامجاً خاصاً في مجالات إدارية مختلفة. هذا بالإضافة إلى برامج التدريب التي ينفذها مركز الأعمال بالمعهد في إطار الشراكة بين القطاعين

العام والخاص لخدمة التنمية الإدارية. ويصل معدل التنفيذ السنوي لهذه البرامج إلى أكثر من (١٦٠) برنامجاً يلتحق بها ما يربو على (٩٠٠٠) متدرب.

وإذا كانت البرامج التدريبية موجهة للموظفين ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات (من المرتبة الأولى حتى العاشرة) فإنه ابتداء من عام (١٣٨٨هـ - ١٩٦٦م) بدأ المعهد في الاستجابة للاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية العليا في الدولة، ولقد كان الطلب متزايداً على هذا النوع من التدريب من قبل القيادات الإدارية العليا؛ مما أدى إلى زيادة مطردة في الحلقات التطبيقية التي يقدمها المعهد حتى بلغ مجموع الحلقات التي نفذها المعهد عام (٢٠١١م) (٩٠) حلقة، وقد تجاوز عدد الحلقات التي نفذت منذ بداية هذا النشاط حتى نهاية العام التدريبي (٢٠١١) (٩٠٠) حلقة شارك فيها أكثر من (٢٠,٠٠٠) موظف قيادي.

وبالإضافة إلى الحلقات التطبيقية يهتم المعهد بعقد الندوات واللقاءات العلمية التي تتناول بعض المشكلات والموضوعات ذات المساس بالتنمية الإدارية، حيث وصل عدد الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي أقامها المعهد منذ إنشائه إلى أكثر من (٤٠٠) مؤتمر وندوة ولقاء، طرح فيها ما يزيد عن (١٠٠٠) بحث علمي وورقة عمل، وشارك فيها أكثر من (٣٠,٠٠٠) موظف.

من ناحية أخرى، واستجابة لحاجات الجهاز الحكومي والقطاع الأهلي ينفذ المعهد عدداً من البرامج الإعدادية العامة (التأهيلية)، ووصل عدد هذه البرامج إلى (١٥) برنامجاً، منها (٣) برامج موجهة لحملة الشهادة الجامعية ومنها (١٢) برنامجاً موجهة لحملة الشهادة الثانوية، وتتراوح مدد هذه البرامج من سنة إلى سنتين ونصف.

وبالإضافة إلى هذه البرامج العامة يصمم المعهد وينفذ عدداً من البرامج الإعدادية الخاصة بناء على طلب الأجهزة الحكومية أو الشركات المساهمة، وقد اعتمد عدد من الأجهزة الحكومية والشركات المساهمة - إلى حد كبير - على المعهد في إعداد كوادر وكفاءات وطنية متخصصة تعتمد عليها هذه الأجهزة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها. وقد وصل عدد خريجي البرامج الإعدادية في المعهد حتى نهاية عام (٢٠١١م) إلى أكثر من (٢٥,٠٠٠) خريج. وقد روعي في معظم هذه البرامج أن يكون المتخرج قادراً على استخدام اللغة الإنجليزية في مجال عمله.

معهد الإدارة العامة (البحوث الإدارية):

تسعى المملكة جاهدة نحو وضع دعائم التقدم للبحوث العلمية المتخصصة عبر عدة قنوات، أبرزها دعم ما يتعلق بأبحاث الفكر الإداري الحديث، والإفادة من معطيات

ونتائج البحـوث الإدارية الأصيلة في تفعيل واقـع الإدارة الوطنية وتنميتها وتنظيمها وتحسـين جودتها، فأنشـأت الدولة لهذا الغرض عدة مؤسسـات ومراكز متخصصة للبحث العلمي في مختلف المجالات، منها ما هو مستقل ومنها ما هو مرتبط بالجامعات والمعاهـد المتخصصة. ويأتي مركز البحوث في معهد الإدارة العامة في طليعة المراكز المتخصصة في البحث العلمي الإداري، حيث يركز نشاط البحوث في المعهد على عدة جوانب، وأبرزها دراسة المشكلات والقضايا والظواهر الإدارية في القطاعين الحكومي والأهلـي والخروج بنتائج وتوصيات محددة بشـأنها، يتم لاحقـاً تبنّي الكثير منها في دراسـات اللجنة العليا للتنظيم الإداري من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لذلك، ومن ثم الرفع عنها إلى المقام السامي الكريم للنظر في اعتمادها. كما ينفذ جزءاً من نتائج هذه البحوث في إطار لقاءات عمل وندوات ومنتديات متخصصة، كثيراً ما أدت في النهاية إلى التغلب على العديد من المشكلات الإدارية القائمة في جهاز الدولة.

ويطبـق على النشـاط البحثي الإداري في المعهد الأسـلوب العلمي في الدراسـة والبحث والاسـتقصاء إدراكاً من المعهد بأن حل المشـكلات باتباع المنهج العلمي أصبح ضرورة تمليها ظـروف الأوضاع الإدارية الراهنة وما يحيط بها من تعقيدات وعقبات وصعوبات لا سـبيل إلى تجاوزها إلا بإجراء دراسات بحثية علمية جادة تواكب العصر الحديث وتطوراته السـريعة والمتلاحقة. ومن هنا عمـل المعهد جاهداً وما يزال على دعم نشـاطاته البحثية المختلفة بما تحتاجه من موارد وإمكانات وتسهيلات، واستطاع بذلك منذ نشأته إنجاز مجموعة كبيرة من الأعمال العلمية قارب عددها (٤٠٠) عمل علمـي ما بين تأليف وترجمة وبحوث ميدانية ومكتبية، كما وصل عدد مقالات دوريته العلمية المحكمـة إلى (٧٠٠) مقال في موضوعات إدارية مختلفة، إضافة إلى ما يزيد علـى (١٠٠٠) بحث علمي وورقة عمل في نشـاط اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي أقامها المعهد. وكان لذلك كله الكثير من الآثار الإيجابية على تحسين الوضع الإداري وتطويره في العديد من نشاطات أجهزة الدولة المختلفة.

المسـار السـادس: نظـرة تقويمية وتطلعات مسـتقبلية تسـتهدف تفعيل الإدارة الوطنيـة وتطوير أسلوب عملها:

إن وضع أو بناء إسـتراتيجية وطنية للتنميـة الإدارية يعتمد بدرجة كبيرة على المناخ الفكـري العام في المجتمع والفلسـفة الاقتصاديـة والاجتماعية والثقافية السائدة.

إن المنطق الحقيقي والعملي للتنمية الإدارية ينبغي أن يسعى إلى فك القيود التي تحد من حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات ذات العلاقة بالإدارة، وبما يضمن الإفادة القصوى من الطاقات والموارد المتاحة والالتزام بأنماط التنظيم والإدارة التي تسمح بحرية وفاعلية الحركة لقوى الإنتاج الوطني في أبعاده الفكرية والبشرية والاقتصادية، وذلك في سياق التفاعل الداخلي مع عملية المتغيرات الخارجية المختلفة، وتأكيد حضور المملكة الدولي بوصفها دولة مؤسسة لهيئة الأمم، وفاعلة في منظمة التجارة العالمية، وأيضاً باعتبارها دولة مركزية في الإنتاج النفطي .. وكذلك باعتبارها دولة لها موقعها الإستراتيجي إقليمياً وعالمياً، عبر موقعها الجغرافي وعقيدتها الإسلامية وثقافتها العربية.

هذا وغيره ينبغي أن يؤخذ في الحسبان، في ظل التوجه نحو منظور إستراتيجي مستقبلي للإدارة الوطنية، إذا ما أردنا أن نحقق ذلك الحضور، وهو منظور يقوم على مجموعة من الأسس البنيوية المتداخلة، فمثلاً مشروع إعادة الهيكلة الإدارية ينبغي استناده إلى هذا المنظور الإستراتيجي، بحيث لا يقتصر على الجانب التنظيمي المتعلق بموضوع التغيير الاجتماعي وإفرازاته في البلاد وحاجة كل ذلك إلى مشروع ثقافي وطني يكون بمثابة عامل ناظم لذلك التغيير، إضافة إلى عوامل أخرى، يتأسس منها المنظور الإستراتيجي الشامل المتوخى للإدارة الوطنية.

إن هذا سيحتم دخولنا إلى مرحلة المجتمع المدني، حيث المجتمع يدير نفسه بنفسه عبر مؤسسات، ذلك أن النسيج الإلكتروني المتعلق بشاشة الإنترنت سيحتاج إلى أسلوب جديد من إدارة المجتمع، وهو خليط بين سياسة الدولة وقانون السوق. إننا الآن نعيش خضم «طفرة» اقتصادية ... وهي بالفعل طفرة لأنها ليست نتيجة تراكمات داخلية، على صعيد المجتمع والاقتصاد والثقافة فحسب، بل هي كذلك نتيجة مؤثرات خارجية، وهذه الطفرة تقتضي حتماً إعادة هيكلة إدارية، بحيث يسهل التخلص من الأجهزة الإدارية التي باتت تشكل عبئاً اقتصادياً من خلال تضخمها البيروقراطي وهدرها الاقتصادي، وأحياناً بازدواجيتها التنظيمية مما يجعل تفكيكها وإعادة بنائها من جديد أمراً لازماً، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً أن مفهوم الخدمة العامة أصبح على نحو أو آخر في حالة تغير وإعادة صياغة مستمرة في ظل حتمية التخلي عن بعض المسئوليات الإدارية والخدمية إلى القطاع الأهلي يديرها حسب القوانين الاقتصادية المتطورة، والظواهر الاجتماعية المتغيرة.

إذاً نحن نعيش في عالم يتسم بسرعة متغيراته الاقتصادية والعلمية والاجتماعية والتقنية، ومهما أنجز في مجال الإدارة الوطنية فلن يجدي نفعاً إذا استكنا ولم نعايش العصر ومعطياته المتعاقبة بسرعة كبيرة، إذ إن ثورة المعلومات وعولمة الاقتصاد والثقافة تفرض على سلطة صنع القرار في الجهاز الحكومي تحديات لا مناص من مواجهتها والتعامل معها.

وبذلك فإن أبرز ما يمكن أن تتجه إليه إستراتيجية التنمية الإدارية الوطنية بمنظورها الشمولي ما يلي:

- تحديد مسار التغيير المطلوب (الأهداف والسياسات) انطلاقاً من مخطط جوابي واضح لسؤالين هما: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نصل؟
- تكريس الانفتاح الإداري الشامل عن طريق إحداث تغييرات إيجابية جذرية في الفكر الإداري السائد (المفاهيم والأساليب) وفي كل ما يرتبط به ويتفاعل معه من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية.
- التعرف على المتغيرات والمعوقات المرتبطة بمناخ وتنظيمات الإدارة وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة وطرح البدائل المناسبة للوصول إلى الغايات والأهداف المحددة، والمفاضلة بينها واتخاذ القرار المناسب بشأنها.
- تعميق وتوسيع نطاق المشاركة الإدارية في اتخاذ القرارات والرقابة وتحمل المسئولية الوطنية عن مسارات الإنتاج والخدمات.
- تدعيم التنظيم القطاعي بأقسامه (سلطته) التنفيذية والتشريعية (التنظيمية) والرقابية والقضائية، وزيادة فعالية المجالس واللجان العليا للقطاعات وأماناتها الفنية باعتبارها أدوات رئيسية في التشريع والتخطيط والتنسيق والتطوير.
- تطوير نظم المتابعة والمساءلة الإدارية على أساس الإنجازات والنتائج ودرء الفساد الإداري بكافة صوره، مع تطبيق منهجية الإدارة بالأهداف تطبيقاً سليماً بحيث تحدد الأهداف التفصيلية المطلوبة لكل قطاع وجهاز في الجوانب البشرية والمالية والفنية، ومن ثم المحاسبة على مدى النجاح في تحقيقها مع ترك مساحة كافية لإدارتها في وضع نظم وأساليب العمل المناسبة لها.
- تطوير أساليب اختيار القيادات الإدارية وفق عوامل نوعية موضوعية محددة مع الاهتمام التام بعمليات تدريب وتحفيز الكفاءات القيادية لتمكينهم من النمو والتفوق في ممارسة المسئوليات المناطة بهم.

- تحديث التنظيمات الإدارية للأجهزة الحكومية بما يجعل هياكلها التنظيمية والإجرائية مواكبة لمتطلبات العمل بها ويزيد من كفاءتها وفاعليتها وجودتها مع العمل الجاد الدؤوب على تقرير مدى الحاجة لإنشاء أي جهاز أو أجهزة إدارية، أو ما توجبه الضرورة التنظيمية أو الاقتصادية من إلغاء أو دمج أو تقليص دور أجهزة قائمة أو توسيع نشاطاتها أو رفع مستواها التنظيمي أو خفضه حسب الأهداف المحددة لها، إضافة إلى تقرير ما يمكن أن يخصص أو يحول من نشاطات الأجهزة الحكومية إلى نشاط تجاري وفق صيغة تنظيمية مناسبة.
- إزالة جميع أشكال الازدواجية والتداخل والتنازع في الاختصاصات، سواء فيما بين وحدات الجهاز الإداري الواحد أو فيما بينه وبين الأجهزة الحكومية الأخرى، وعلى نحو يضمن الاستغلال الأمثل لجهود القوى البشرية والموارد الفنية والمالية المتاحة.
- العمل على ميكنة وتقنية وتطوير الأداء الوظيفي والإداري في الأجهزة الحكومية وتبني مفهوم «الحكومة الإلكترونية» في تقديم الخدمات والمعلومات عن طريق أتمته جميع المعاملات الخدمية والحكومية بهدف تسهيل الاتصالات، وتخفيض التكلفة، وتبسيط الإجراءات، واستثمار الوقت، وإرضاء الجمهور، ومن ثم زيادة الإنتاجية في جوانبها الكمية والنوعية.
- تحديث الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالتنظيمات الإدارية والأداء الوظيفي والمالي في الأجهزة الحكومية.
- إصلاح النظم المالية والتنظيمات المالية المتعلقة بالموازنة العامة سعياً إلى حسن استخدام المال العام وخفض التكاليف المترتبة على الدولة وزيادة عائداتها من الإنفاق.
- الاهتمام التام بصناعة التدريب الإداري والفني والمهني والتقني في مجالات العمل المختلفة وتعظيم العائد من التدريب باعتباره استثماراً للطاقات البشرية، ومحوراً أساسياً للتخطيط للقوى العاملة وتطويرها، ورافداً جوهرياً للتعليم العام والعالي في سد الاحتياجات الملحة للتنمية الوطنية من القوى العاملة المدربة.
- وضع نظام إداري واضح للصلاحيات والمسئوليات في الأجهزة الإدارية المركزية والمحلية (المناطقية) بما يحقق الإفادة القصوى من الأسلوب اللامركزي في ممارسة المهام والاختصاصات وتوسيع دائرة المشاركة في الأداء وصنع القرار.

الهوامش:

١. قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (٢٢٥/٥٠) وتاريخ ١٩ أبريل ١٩٩٦م (جانب الإدارة والتنمية).

٢. محمد صادق، تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية، (معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٨٥هـ)، ص٢٤.

٣. المرجع السابق، ص٢٥ – ص٣٢.

٤. وزارة الاقتصاد والتخطيط، وثيقة خطة التنمية الخمسية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤م) – الرياض، ٢٠٠٩م.

٥. المرجع السابق، ملحق المحاور.

٦. محمد عبدالرحمن الطويل «التطور التاريخي للإدارة»: محمد عبدالرحمن الطويل وآخرون. «الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية»، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٦هـ، ص٥٥ – ص٥٧.

٧. المرجع السابق، ص١٣٥ – ص١٣٩.

٨. الأمر السامي رقم (٧/ب/٦٦٢٩) وتاريخ ٧/٥/١٤٢٠هـ– تكوين اللجنة (الوزارية) العليا للتنظيم الإداري.

٩. الأمر السامي رقم (٣٩٤٤٨) وتاريخ ٢٤/٨/١٤٢٣هـ – آلية عمل اللجنة العليا للتنظيم الإداري.

١٠. المرجع السابق – الأمر السامي.

١١. المرجع السابق – الأمر السامي.

١٢. المرجع السابق – الأمر السامي.

١٣. المرجع السابق – الأمر السامي.

١٤. خطة تنفيذ دراسات مشروع التنظيم الإداري، أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري، الرياض، ١٤٢٢هـ.

١٥. المرجع السابق (خطة تنفيذ دراسات مشروع التنظيم الإداري).

١٦. المرجع السابق (خطة تنفيذ دراسات مشروع التنظيم الإداري).

١٧. مذكرة إنجازات مشروع التنظيم الإداري، أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري، الرياض، ١٤٣١هـ.

١٨. معهد الإدارة العامة، الأهداف والنشاطات، دليل إنجازات المعهد، الرياض، ١٤٣٢هـ.

١٩. المرجع السابق، (نشاط الإستشارات).

٢٠. وزارة المالية، الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، الأهداف والإنجازات، الرياض، ١٤٣٠هـ.

٢١. وزارة الاقتصاد والتخطيط، وثيقة خطة التنمية الخمسية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩م)، الأهداف والسياسات، الرياض، ٢٠٠٤م.

٢٢. وزارة الاقتصاد والتخطيط، مرجع سابق (خطة التنمية الخمسية التاسعة).

٢٣. نظام مجلس الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ - المادة (١) والمادة (٩).

٢٤. مجلس الخدمة المدنية، إنشاؤه، اختصاصاته، نظامه، الأجهزة واللجان التابعة له، الأمانة العامة لمجلس الخدمة المدنية، ١٤٣٠هـ.

٢٥. الأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٢٠/٣/١هـ (إنشاء وزارة الخدمة المدنية).

٢٦. دليل التنظيم والمهام لوزارة الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، ١٤٣٠هـ.

٢٧. لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، دليل الأهداف والنشاطات، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، ١٤٣٠هـ (قواعد العمل).

٢٨. وزارة العمل، التنظيم والإنجازات، (ملخص دليل سوق العمل)، الرياض، ١٤٣٠هـ، ص١٠ - ص١٨.

٢٩. صندوق تنمية الموارد البشرية، نشرة الأهداف والتوجهات (وقرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) وتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ - القاضي بإنشاء الصندوق)، الرياض، ١٤٣١هـ، ص٤ - ص٩.

٣٠. معهد الإدارة العامة - مرجع سابق - (نشاط التدريب).

المراجع:

- قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (٢٢٥/٥٠) وتاريخ ١٩ ابريل ١٩٩٦م (جانب الإدارة والتنمية).
- محمد صادق، تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية، (معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٨٥هـ).
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، وثيقة خطة التنمية الخمسية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤م) – الرياض، ٢٠٠٩م.
- محمد عبدالرحمن الطويل «التطور التاريخي للإدارة»: محمد عبدالرحمن الطويل وآخرون. «الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية»، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٦هـ.
- الأمر السامي رقم (٧/ب/٦٦٢٩) وتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ– تكوين اللجنة (الوزارية) العليا للتنظيم الإداري.
- الأمر السامي رقم (٣٩٤٤٨) وتاريخ ١٤٣٣/٨/٢٤هـ– آلية عمل اللجنة العليا للتنظيم الإداري.
- خطة تنفيذ دراسات مشروع التنظيم الإداري، أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري، الرياض، ١٤٢٢هـ.
- مذكرة إنجازات مشروع التنظيم الإداري، أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري، الرياض، ١٤٣١هـ.
- معهد الإدارة العامة، الأهداف والنشاطات، دليل إنجازات المعهد، الرياض، ١٤٣٢هـ.
- وزارة المالية، الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، الأهداف والإنجازات، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، وثيقة خطة التنمية الخمسية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩م)، الأهداف والسياسات، الرياض، ٢٠٠٤م.
- نظام مجلس الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ.
- مجلس الخدمة المدنية، إنشاؤه، اختصاصاته، نظامه، الأجهزة واللجان التابعة له، الأمانة العامة لمجلس الخدمة المدنية، ١٤٣٠هـ.
- الأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٢٠/٣/١هـ (إنشاء وزارة الخدمة المدنية).
- دليل التنظيم والمهام لوزارة الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، دليل الأهداف والنشاطات، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، ١٤٣٠هـ (قواعد العمل).
- وزارة العمل، التنظيم والإنجازات، (ملخص دليل سوق العمل)، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- صندوق تنمية الموارد البشرية، نشرة الأهداف والتوجهات (وقرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) وتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ – القاضي بإنشاء الصندوق)، الرياض، ١٤٣١هـ.

الفصل الرابع

التنمية الإدارية في سلطنة عمان

دكتورة/ أمة اللطيف بنت شرف بن محسن شيبان

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان

مقدمة:

شكلت التنمية الشاملة (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية) الهدف الرئيس لسلطنة عمان خلال العقود الأربعة الماضية لتحقيق مستويات عالية من النمو الاقتصادي والقضاء على الفقر والجهل والتخلف وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتعزيز القدرات العامة للمجتمع.

وقد شهدت السلطنة منذ عام ١٩٧٠ وحتى يومنا هذا تحولات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية كبيره غيرت جذرياً الواقع الاقتصادي للبلاد، وأحدثت طفرة تنموية كبيرة شملت البنية الأساسية و الخدمات التعليمية والصحية وكافة الخدمات الاجتماعية الأخرى وبنية القضاء وعلاقات السلطنة بالعالم الخارجي.

وقد أدركت السلطة منذ البداية العلاقة المباشرة بين التنمية بأبعادها المختلفة(الاجتماعية، الحضرية، الثقافية، السياسية)، والتنمية الإدارية، حيث تطلب تحديث وتطوير البلاد، وتنفيذ خطط وبرامج ومشروعات التنمية، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، تطلب كل ذلك بناء إدارات وأجهزة ومؤسسات قادرة على أن تضطلع بمهام تحويل الأهداف والخطط والبرامج والمشروعات إلى واقع ملموس، وتوفير الأفراد اللازمين لتسيير عمل هذه الأجهزة كماً وكيفاً، ووضع التشريعات الضرورية لضبط العمل الحكومي - بما في ذلك التشريعات المنظمة لعلاقة الجهاز الحكومي بالعاملين فيه -، وتحديد وتطوير إجراءات العمل في مختلف الوحدات الحكومية.

وقد تطلبت مقتضيات التنمية واضطلاع الحكومة بتوفير مختلف الخدمات، وخاصة الخدمات التعليمية والصحية، أن يكون القطاع الحكومي الموظف الرئيس للمواطنين وأن يستوعب كافة القادرين والراغبين في العمل لفترة طويلة مما أدى إلى نمو جهاز الموظفين بوتيرة متسارعة خلال مرحلة تأسيس وترشيد الجهاز الإداري للدولة وبمستوى متوازن في المراحل التالية.

ملامح التنمية الإدارية بالسلطنة:

بالرغم من أن تطوير الإدارة الحكومية مثل سمة مشتركة لمعظم الحكومات العربية في النصف الثاني من القرن العشرين، إلا أن خصوصية السلطنة المتمثلة في عدم الانسجام والتوافق بين التنظيم الحكومي البسيط والمحدود من حيث عدد الوحدات

الحكومية وتنظيمها وأسلوب عملها وعدد موظفيها ونوعيتهم قبل عام ١٩٧٠ م، وتبني السلطان قابوس سياسـات التطوير الشامل والسريع لكافة مناحي الحياة في البلاد، والتوسـع السريع والهائل في نشـاطات الحكومة المتمثلة في الإدارة السياسية للبلاد وإدارة المرافق العامة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتزام الدولة بتحقيق أهداف للتنمية طويلة الأجل[1] منذ عام ١٩٧٥ وبالرؤية المسـتقبلية للاقتصاد العمانـي: عمـان ٢٠٢٠ منذ عام ١٩٩٦ م، وأهداف قصيـرة المدى ارتبطت بالخطط الخمسـية للتنمية بدءاً من الخطة الخمسـية الأولـى (١٩٧٥-١٩٨٠) وحتى الخطة الحاليـة الثامنـة (٢٠١١-٢٠١٥) كل ذلك عظم من دور الإدارة الحكومية بالسـلطنة ممثلة في الجهاز الإداري للدولة.

من هنا شـهد الجهاز الإداري للدولة خلال العقود الأربعة الماضية تحديثاً شـاملاً ومستمراً تعكسه الجهود المبذولة لاستحداث الأجهزة الحكومية الرئيسة في السنوات الأولى لتولي السلطان قابوس الحكم وتلك الجهود المستمرة والمتواصلة لتطوير الجهاز الإداري مـن خلال التنظيم وإعادة التنظيم لهذا الجهاز، وتطبيق أنظمة عمل حديثة، وتأسـيس وإرساء قاعدة الأنظمة والتشريعات الحكومية، وبناء نظام قضائي متكامل، وتكوين كادر حكومي مناسب عدداً ونوعاً، واستحداث الأجهزة المركزية للتنمية الإدارية المسـئولة عن رسـم وتنفيذ منهجيـات التطوير الإداري المؤسسـي: مجلس الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة .

وحيث تولت الدولة بشـكل شامل المسؤوليات التنموية الكبيرة والمتشعبة والمتجددة جنباً إلى جنب مع مسـؤولياتها السياسـية والتشريعية والقضائية والأمنية، لذا تحول الجهـاز الإداري من جهاز محـدود المهام والوحدات إلى جهاز ضخم متشـعب المهام والاختصاصات يضطلع بوظائف الدولة الحديثة الشاملة على المستوى المركزي والمحلي ويؤدي وظائفها في كافة المناحي السياسـية والاجتماعية والاقتصادية والتشـريعية والقضائية. وقد اسـتحدثت الأجهزة الحكومية المختلفة: الوزارات وأشكال تنظيمية أخـرى عديدة (مجالـس متخصصة، هيئات عامة، مؤسسـات عامة، مجالس نوعية، لجان، صناديق، مكاتب، شركات حكومية .....الخ)، وتم تحديد الاختصاصات وتصميم الهيـاكل التنظيمية لهـذه الوحدات، وتحديد مهام التقسـيمات الإدارية في كل وحدة حكوميـة، وأخيـراً تصنيف الوظائف ووصفها. وتبعاً لذلك نما وتوسـع جهاز موظفي الدولة من جهاز بسـيط محدود العدد بلغ (١٧٥٠) موظفاً عام ١٩٧٠ إلى جهاز ضخم بلغ مجموعه (٢٤٧,٨ ألفاً) موظفين عام ١٩٩٥م.[2]

وكان التغيير في جهاز الموظفين المدنيين هائلاً حيث تضاعف عدد الموظفين الحكوميين المدنيين حتى نهاية عام ٢٠١٠م، (٩٤) ضعفاً تقريباً، ومثلت الزيادة حتى نهاية ٢٠١٠م أكثر من (٩٣٧٠ ٪)[٣].

وتعكس التشريعات الحكومية المختلفة (القوانين، الأوامر السامية، الأنظمة، اللوائح، التعليمات) الصادرة منذ عام ١٩٧٠م وحتى يومنا هذا سعي الدولة الجاد والمتواصل لبناء نظام قانوني حديث ومتكامل لتوجيه ومتابعة أداء وحدات الجهاز الإداري للدولة. وقد شكل صدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة عام ١٩٧٥م علامة فارقة في جهود التطوير الإداري، حيث حدد القانون المفاهيم والمبادئ والأسس والقواعد العامة المنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة.

وبصدور النظام الأساسي للدولة في ٦ نوفمبر ١٩٩٦م بدأت مرحلة جديدة في تطور الجهاز الإداري كان أبرز معالمها تطوير البنية القضائية في البلاد والتحديث الشامل والمتجدد لاختصاصات وهياكل وسياسات الأجهزة التشريعية والاستشارية والتنفيذية والقضائية في البلاد.

وقد شهد عام ٢٠١١م تعديلات جوهرية في النظام الأساسي للدولة في اتجاه إعادة تنظيم وتوسيع صلاحيات الأجهزة التشريعية (مجلس الشورى ومجلس الدولة)، وتحديد أسس إنشاء وتنظيم وحدات الجهاز الإداري للدولة وإلغاؤها، كما شهد العام ٢٠١١ والنصف الأول من عام ٢٠١٢م[٤] تعديلات تنظيمية وقانونية مهمة استوجبتها ظروف المرحلة الراهنة ومتطلبات التنمية المستقبلية.

وفيما يلي عرض توضيحي مفصل لمسار التنمية الإدارية في السلطنة.

الجزء الأول: المسار العام لواقع ومستقبل التنمية الإدارية في السلطنة:

لما كانت سياسات تطوير القطاع الحكومي في الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني: عمان ٢٠٢٠ وفي الخطط الخمسية المرتبطة بها قد استهدفت تطوير الجهاز الإداري للدولة تنظيمياً بمراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع الرؤية المستقبلية لأسلوب إدارة التنمية، فقد شهدت السنوات ١٩٩٦ - ٢٠١٠م تحديث الجهاز الإداري للدولة سواء باستحداث وحدات جديدة أو الدمج أو الفصل لبعض الوحدات، وذلك عبر مجموعة مسارات حديثة جاءت على النحو التالي:

المسار الأول:

اعتبرت خطة التنمية الخمسية الخامسة (١٩٩٦-٢٠٠٠م) البداية الفعلية لتطبيق أهداف وسياسات وبرامج الرؤية الإستراتيجية: عمان ٢٠٢٠، وعليه شهدت العديد من التعديلات التنظيمية المحققة للأهداف المرسـومة. ففي عام ١٩٩٧م استحدثت عدة جهات جديدة هي: وزارة مسـتقلة للأوقاف والشؤون الدينية بالمرسوم السلطاني رقم ٨٤ /٩٧، و كلية الشـريعة والقانون بالمرسوم السـلطاني رقم ٩٧/٢٦ - كلية الحقوق لاحقاً - و مؤسسـة عمان للصحافة والأنباء والنشر والإعلان بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٤٣، ولجنة متابعة التعمين بالمرسـوم السـلطاني رقم ٩٧/٩٥. أما في عام ١٩٩٨ فتم إنشـاء مجلس التعليم العالي بالمرسوم السلطاني رقم ٩٨/٦٥. كما تم إنشاء مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية عام ٢٠٠٠م بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٥٣.

في الوقت ذاته تم إلغاء عدد من وحدات الجهاز الإداري للدولة وتحويل اختصاصاتها لجهات أخرى وعلى النحو التالي: إلغاء وزارة التنمية وإسناد اختصاصاتها إلى وزارة الاقتصاد الوطني، وإلغاء هيئة التدريب المهني وإسناد اختصاصاتها إلى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

وفي إطار تطوير المنظومة القضائية أنشئت ثلاثة أجهزة قضائية عام ١٩٩٩م هي: محكمة القضاء الإداري بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩١، وجهاز الادعاء العام بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩٢، والمجلس الأعلى للقضاء بالمرسوم السلطاني رقم ٩٣ /٩٩.

وفي الجانب الاقتصادي أنشـئ المركز العماني لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات بالمرسـوم السـلطاني رقم ٩٦/٥٩، ومجلس الشـؤون المالية وموارد الطاقة بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/٦٠ ومجلس التنسيق الاقتصادي بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩٤.

وتفعيلاً لإسـتراتيجية التخصيص تم تحويل الهيئة العامة للمواصلات السـلكية واللاسـلكية من جهاز حكومي إلى شركة مسـاهمة عمانية مقفلة بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٤٦.

وقد شهدت السنوات ١٩٩٦ -٢٠٠٠م تعديلات تنظيمية مهمة وكبيرة عكست اهتمام الحكومة بتحديـث اختصاصات وهياكل وحدات الجهاز الإداري للدولة ، حيث تم في عـام ١٩٩٦م تحديد اختصاصات مجلس التنمية وأمانته العامة، وتحديد اختصاصات وزارة المالية واعتماد هيكلها التنظيمي، وتحديد اختصاصات وزارة الاقتصاد واعتماد هيكلها التنظيمي، واعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة والصناعة،وتعديل مسـمى

وزارة شــؤون مكتب القصر ليكون وزارة مكتب القصر، وتحديد تشكيل مجلس الدفاع. كما تم تعديل مســمى وزارة العدل والأوقاف والشؤون الإسلامية في ضوء استحداث وزارة مســتقلة للأوقاف، وتعديل مســمى وزارة النفط والمعــادن ليصبح وزارة النفط والغــاز، واعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة التراث والثقافة، وتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم وهيكلها التنظيمي، واعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الإعلام. تلا ذلك تعديل اختصاصات مجلس الشــؤون المالية وموارد الطاقة بالمرسوم السلطاني في عام ١٩٩٧م.

كما تم في عام ١٩٩٨م اعتماد الهيكل التنظيمي لجامعة السلطان قابوس، واعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني.

وفي عام ٢٠٠٠م شــهد الجهاز الإداري للدولــة تعديلات تنظيمية عديدة حيث تم دمج وزارتي المواصلات والإسكان في وزارة واحدة هي وزارة النقل والإسكان بالمرسوم الســلطاني رقم ٢٠٠٠/١٠، وتعديل مســمى وزارة البريد والبــرق والهاتف إلى وزارة الاتصالات بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/١٠، وتعديل مسمى أكاديمية الشرطة،وتعديل الهيــكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم. كما تم تحديد اختصاصات وزارتي التعليم العالــي والعدل واعتماد هياكلهما التنظيمية، واعتماد الهيكل التنظيمي لجهاز الرقابة المالية للدولة.

وفي جانب التشــريعات تم إصدار مجموعة كبيرة من القوانين المنظمة للأنشــطة الاقتصاديــة والاجتماعية ومنها القوانــين الصادرة في عــام ١٩٩٦م: قانون مزاولة مهنة الطب البشــري وطب الأســنان بالمرسوم الســلطاني رقم ٩٦/٢٢، قانون مزاولة مهنــة الصيدلة وتنظيم المؤسســات الصيدلانية بالمرســوم الســلطاني رقم ٩٦/٤١، سياســات وضوابط التخصيص بالمرسوم الســلطاني رقم ٩٦/٤٢، نظام مزاولة مهنة الطب البيطري وإنشــاء العيادات البيطرية الخاصة بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/٤٣، قانون حماية حقوق المؤلف بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/٤٧، قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة لموظفي ديوان البلاط الســلطاني بالمرســوم الســلطاني رقم ٩٦/٨٦، إصدار قانون المحاماة بالمرسوم الســلطاني رقم ٩٦/١٠٨. وشهد عام ١٩٩٧م إصدار قانون الأحوال الشخصية بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٣٢ وقانون تنظيم مكتب صحار بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٩، ونظام الدعم المالي للقطاع الخاص في بعض المجالات الاقتصادية والخدمية بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/١٧، وقانون التحكيم في المنازعات المدنية والتجارية بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٤٧، وقانون الرقابة على المصنفات الفنية

بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٦٥، وقانون جواز السفر العماني بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٦٩ والقانون الخاص بنظام الموظفين بديوان البلاط السلطاني بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧/٩٧. كما شهد عام ١٩٩٨م صدور نظام الخدمة لموظفي جهاز الأمن الداخلي بالمرسوم السلطاني رقم ٩٨/٩، ونظام معاشات ومكافآت أفراد الحرس السلطاني العماني بالمرسوم السلطاني رقم ٩٨/٤٩ وقانون سوق رأس المال بالمرسوم السلطاني رقم ٩٨/٨٠. كما صدر قانون مالي جديد بالمرسوم السلطاني رقم ٩٨/٤٧ وقانون جديد للسجون بالمرسوم السلطاني رقم ٤٨/ ٩٨.

وفي إطار تنظيم التعليم العالي صدر قانون جامعة السلطان قابوس بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/١٤، ونظام الجامعات الخاصة بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٤١.

كما استكملت منظومة التشريعات القضائية بصدور قانون الأحوال المدنية بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٦٦، وقانون السلطة القضائية بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩٠، وقانون الإجراءات الجزائية بالمرسوم السلطاني رقم ٩٧ /٩٩.

هذا وصدرت مجموعة كبيرة من القوانين عام ٢٠٠٠م وهي: نظام كلية الشرطة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٦٢، قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة لمنتسبي شرطة عمان السلطانية والنظام الأساسي لصندوق تقاعد شرطة عمان السلطانية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٢، قانون تسليم المجرمين بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٤، قانون الجمعيات الأهلية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/١٤، نظام معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة لموظفي جهاز الأمن الداخلي بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٢٢، قانون حماية الثروة المائية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٢٩،نظام التأمينات الاجتماعية على العمانيين العاملين في الخارج ومن في حكمهم بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٣٢، قانون حماية حقوق المؤلف والحقوق المجاورة بالمرسوم السلطاني رقم ٣٧ /٢٠٠٠، قانون العلامات والبيانات والأسرار التجارية والحماية من المنافسة غير المشروعة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٣٨، قانون الرسوم والنماذج الصناعية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٣٩، قانون حماية البيانات (المؤشرات) الجغرافية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٤٠، قانون حماية تصميمات (طبوغرافيا) الدوائر المتكاملة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٤١،قانون الرقابة المالية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٥٥، قانون الأوقاف بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٦٥، قانون براءات الاختراع بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٨٢،قانون التقييم الجمركي للبضائع المستوردة بالمرسوم السلطاني رقم ٨٣ /٢٠٠٠، قانون ترتيب الوظائف الفنية بوزارة

الشؤون القانونية وتحديد المعاملة المالية لشاغليها بالمرسوم السلطاني رقم٩٠/٢٠٠٠، قانون الحجر الزراعي بالمرســـوم السلطاني رقم ٩١/٢٠٠٠، قانون حماية المستنبطات النباتية بالمرســـوم السلطاني رقم ٩٢/٢٠٠٠، قانون الخدمة ونظام معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة لمنتســـبي وزارة مكتب القصر بالمرســـوم الســـلطاني رقم ٩٤ /٢٠٠٠، قانون تنظيم البلديات الإقليمية بالمرســـوم الســـلطاني رقم ٩٦ /٢٠٠٠، قانون الرقابة على المعادن الثقيلة بالمرســـوم السلطاني رقم ١٠٩ /٢٠٠٠، القانون المصرفي بالمرسوم السلطاني رقم ١١٥/٢٠٠٠.

المسار الثاني:

تركزت أهم توجهات خطة التنمية الخمسية السادسة (٢٠٠١-٢٠٠٥م) في تشغيل المواطنين وتبني سياسات مالية قابلة للاستدامة وإعادة بناء الاحتياطات المالية للحكومة، واســـتهداف معدلات نمو مناســـبة وقابلة للتحقيق، واستقرار الأسعار وتحفيز القطاع الخـــاص المحلي وتفعيل دوره في الاقتصاد الوطني وتشـــجيع الاســـتثمارات الأجنبية وتفعيل عمليات التخصيص وتطوير السياحة والاهتمام بالبعد الإقليمي للتنمية. وقد تمثلـــت الجهود التنظيمية خلال عام ٢٠٠١م في دمج وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه في وزارة واحدة هي وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه بالمرسوم الســـلطاني رقم ٤٧ /٢٠٠١، واستحداث وزارتين مستقلتين للتنمية الاجتماعية والقوى العاملة مكان وزارة الشـــؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني بالمرســـوم السلطاني رقم ١٠٨/ ٢٠٠١ وإنشاء سجل للقوى العاملة الوطنية بالمرسوم السلطاني رقم ٨٨/ ٢٠٠١ تاكيداً على اهتمام الدولة بالقوى العاملة وتنظيم سوق العمل وتوطين الوظائف. كما اســـتحدثت الهيئة العامة للصناعات الحرفيـــة عام ٢٠٠٣م ترجمة لحرص الدولة علـــى المحافظة وتطويـــر الحرف الوطنية من جهة وتوفير فـــرص عمل للمواطنين من جهة أخرى.

وشهد عام ٢٠٠٤م استحداث وزارتين جديدتين للسياحة والشؤون الرياضية تأكيداً على أهمية نشـــاطاتهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وانســـجاماً مع توجهات الخطة الخمسية للتنمية.

ووصلت الدولة برنامجها في التخصيص بإنشـــاء هيئـــة تنظيم الكهرباء عام ٢٠٠٤م بموجب قانون تنظيم وتخصيص قطاع الكهرباء والمياه الصادر بالمرســـوم السلطاني رقم ٧٨ /٢٠٠٤ وإنشاء شركة الكهرباء القابضة وعدد من الشركات العاملة في قطاع الكهرباء

والمياه (٩) شركات بموجب نفس القانون واستحداث الهيئة العامة للكهرباء والمياه بالمرسوم السلطاني رقم ٩٢ /٢٠٠٧، وشركة بريد عمان بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٥/٤٨.

وكان إنشـاء مجلس البحث العلمي وتحديد اختصاصاته بالمرسـوم السلطاني رقم ٢٠٠٥/٥٤ تأكيداً لتوجه الدولة نحو استثمار البحث العلمي لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

في الوقت ذاته تم إلغاء الهيئة العامة لتسـويق المنتجات الزراعية عام ٢٠٠١م في إطـار توجه الدولة لتفعيل دور القطاع الخاص في التنمية، وإلغاء الأمانة العامة للجنة العليا للمؤتمرات والأمانة العامة لمجلس الخدمة المدنية عام ٢٠٠٢م في إطار ترشـيد الجهاز الإداري للدولة .

وفـي مجال التنظيم وإعادة التنظيم للوحدات القائمة تم خلال عام ٢٠٠١م اعتماد الهيـكل التنظيمـي للادعاء العام وتحديـد اختصاصاته، واعتمـاد الهيكل التنظيمي لـوزارة التربية والتعليم، وتحديد اختصاصات وزارة النقل والإسـكان واعتماد هيكلها التنظيمي، واعتماد الهيكل التنظيمي لجامعة السلطان قابوس، و تحديد اختصاصات وزارة البلديـات الإقليمية والبيئة وموارد المياه واعتماد هيكلها التنظيمي. كما تم في عـام ٢٠٠٢م تحديد اختصاصات وزارة الصحة. وفي عـام ٢٠٠٣م تم اعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية، و تحديد اختصاصات وزارة التعليم العالي واعتماد هيكلها التنظيمي، واعتماد الهيكل التنظيمي لمكتب ممثل جلالة السـلطان، والهيكل التنظيمي لوزارة التجارة والصناعة في ضوء اسـتحداث المديريـة العامة للمنظمات والعلاقات التجارية، وتعديل مسـمى الإدارة العامة للتخطيـط، واعتماد الهيكل التنظيمي لبلدية ظفار، وتحديـد اختصاصات وزارة التنميـة الاجتماعية وتعديـل هيكلها التنظيمي، وتحديد اختصاصـات مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار واعتمـاد الهيكل التنظيمي للمكتب. وشـهد عـام ٢٠٠٤م اعتماد الهيكل التنظيمي لشـؤون البلاط السـلطاني، وتحديد اختصاصات وزارة القوى العاملة واعتماد هيكلها التنظيمي، ونقل اختصاصات التأمـين من وزارة التجارة والصناعة إلى الهيئة العامة لسـوق المال. وفي عام ٢٠٠٥م تم تحديد اختصاصـات وزارة التراث والثقافة واعتمـاد هيكلها التنظيمي، و تحديد اختصاصات وزارة السـياحة واعتماد هيكلهـا التنظيمي، وتحديد اختصاصات وزارة التجارة والصناعة واعتماد هيكلها التنظيمي.

كما شهدت سنوات الخطة الخمسية السادسة (٢٠٠١-٢٠٠٥م) صدور العديد من التشـريعات الحكومية وعلى وجه الخصوص: القانون الإحصائي بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠١/٢٩، ونظام الهيئات الخاصة العاملة في مجال أنشـطة الشباب الرياضية والثقافية بالمرسوم السـلطاني رقم ٢٠٠١/٤١، وقانون حماية البيئة ومكافحة التلوث بالمرسـوم السـلطاني رقم ٢٠٠١/١١٤، وقانون حماية مصادر مياه الشرب من التلوث بالمرسـوم السـلطاني رقم ٢٠٠١/١١٥. كما صدر قانون معاشـات ومكافآت ما بعد الخدمة لمنتسـبي وزارة الدفاع وقوات السـلطان المسـلحة بالمرسـوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/٣، وقانون الإجراءات المدنية والتجارية بالمرسـوم السـلطاني رقم ٢٠٠٢/٢٩، وقانون تنظيم الاتصالات بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/٣٠، وقانون السياحة بالمرسوم السـلطاني رقم ٢٠٠٢/٣٣، وقانون المناطق الحرة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/٥٦، وقانون حماية المسـتهلك بالمرسوم السـلطاني رقم ٢٠٠٢/٨١، وقانون البعثات والمنح والإعانات الدراسية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/٨٣.

وقد شهد عام ٢٠٠٣م تعديل عدد من القوانين وصدور بعض القوانين الجديدة وتحديـداً إصدار قانون المحميـات الطبيعية وصون الأحياء الفطرية بالمرسـوم السـلطاني رقـم ٢٠٠٣/٦، وقانون المراعـي وإدارة الثروة الحيوانية بالمرسـوم السـلطاني رقـم ٢٠٠٣/٨ وقانون تنظيم مكاتـب الترجمة القانونية بالمرسـوم السـلطاني رقم ٢٠٠٣/١٨، وقانون التعدين بالمرسـوم السلطاني رقم ٢٠٠٣/٢٧ وقانون العمل بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٣/٣٥ وقانون الكتاب بالعدل بالمرسوم السـلطاني رقم ٢٠٠٣/٤٠، ونظـام الهيئة العامة للصناعـات الحرفية واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٥٣/ ٢٠٠٣ وقانون محكمة أمن الدولة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٣/٦٤. كما صدر عام ٢٠٠٤م قانون جديد للخدمة المدنية بالمرسـوم السـلطاني رقم ١٢٠/ ٢٠٠٤ وقانون الحجر البيطري بالمرسوم السـلطاني رقم ٤٥/ ٢٠٠٤ واللائحة التنفيذية لقانون غسـل الأموال بالمرسـوم السلطاني رقم ٧٢ /٢٠٠٤، وقانون التخصيص بالمرسوم السلطاني رقم ٧٧ /٢٠٠٤، وقانون تنظيم وتخصيص قطاع الكهرباء والمياه بالمرسوم السلطاني رقم ٧٨ /٢٠٠٤، وقانون الطيران المدني بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٤/٩٣ وقانون المنشآت الخاصة للإذاعة والتلفزيون بالمرسـوم السـلطاني رقم ٢٠٠٤/٩٥. وشهد العام الأخير من الخطة صدور قانون التوفيق والمصالحة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٥/٩٨.

المسار الثالث:

تمثلت توجهات خطة التنمية الخمسية السابعة (٢٠٠٦-٢٠١٠م) في التركيز على قضايا السكان والتنمية البشرية والرعاية الاجتماعية وتفعيل مشاركة المرأة والاهتمام بالبيئة والمحافظة على التراث وتعزيز النظام القضائي وايلاء اهتمام خاص بتنمية قطاعات السياحة والأسماك والصناعة، وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير المؤسسات المالية وإعطاء أولوية خاصة لأنشطة البحث والتطوير في القطاعين الحكومي والخاص وتطوير قطاع تقنية المعلومات.

وشكل هدف تطوير ورفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة وإحكام الرقابة على أدائه أحد الأهداف الرئيسة للخطة من خلال: إعادة تشكيل الهياكل الإدارية والمؤسسية للدولة بغرض إزالة الازدواجية في المهام والتشابك في الصلاحيات، ورفع كفاءة الأداء من خلال توفير الأساليب والمؤشرات المناسبة لرصد الأداء وتقييمه، وترشيد الإنفاق من خلال اعتماد أساليب فاعلية التكاليف. وقد شكل فريق عمل برئاسة وزير ديوان البلاط السلطاني - رئيس مجلس الخدمة المدنية لدراسة وضعية الجهاز الإداري للدولة واقتراح برنامج عمل قابل للتنفيذ لرفع كفاءة إنتاجية الجهاز (الخطة: ٢٨٣).

لذا، اتخذت الحكومة العديد من الخطوات المحققة لأهداف الخطة ومنها إنشاء هيئة لتقنية المعلومات عام ٢٠٠٦م بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٦/٥٢ ترجمة لإستراتيجية الدولة في تطبيق الحكومة الإلكترونية، وتشكيل لجنة وزارية للسياحة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٦/١١٧. كما تم إنشاء ثلاث جهات جديدة في عام ٢٠٠٧م وهي: وزارة البيئة والشؤون المناخية بالمرسوم السلطاني رقم ٩٠ / ٢٠٠٧ ووزارة للثروة السمكية بالمرسوم السلطاني رقم ٩١ /٢٠٠٧(٥) والهيئة العامة للكهرباء والمياه بالمرسوم السلطاني رقم ٩٢/ ٢٠٠٧، وإنشاء هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٦٠ الصادر في ٢/ ٧/ ٢٠٠٧. وإنشاء اللجنة الوطنية لمكافحة الاتجار بالبشر ولجنة حقوق الإنسان عام ٢٠٠٨م وإنشاء المركز الوطني للبحث الميداني في مجال حفظ البيئة عام ٢٠٠٩م وإنشاء المعهد العالي للقضاء عام ٢٠١٠م وإنشاء الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون عام ٢٠١٠م.

تبعاً لذلك عدلت مسميات عدد من الوزارات بالمرسوم السلطاني رقم ٩٣/ ٢٠٠٧ والتي كانت أنشطة البيئة والثروة السمكية والكهرباء والمياه ضمن اختصاصاتها وهذه

الجهــات هي: وزارة البلديات الإقليميــة والبيئة التي أصبحت وزارة البلديات، ووزارة الزراعة والثروة السمكية التي أصبحت وزارة الزراعة، ووزارة الإسكان والكهرباء والمياه التي أصبحت وزارة الإسكان.

وترجمــة لأهــداف الخطة في التطويــر الإداري ومعالجــة الازدواجية والتداخل في الاختصاصات تم إلغاء الهيئة القومية للكشــافة والمرشــدات وإنشاء مديرية عامة للكشافة والمرشدات بوزارة التربية والتعليم بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٤١ وتحديد اختصاصات اللجنة العليا لتخطيط المدن واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/١٥.

وشهد عام ٢٠٠٨ م تحديد اختصاصات وزارة النفط والغاز واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرســوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/٢ الصادر في ٢٠٠٨/١/١٣ وتحديد اختصاصات وزارة الإســكان واعتمــاد هيكلها التنظيمي بالمرســوم الســلطاني رقــم ٢٠٠٨/٣ الصادر في ٢٠٠٨/١/١٣. وتحديد اختصاصات وزارة الزراعة واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرســوم الســلطاني رقم ٢٠٠٨/٩ الصادر فــي ٢٠٠٨/١/٣، وتحديد اختصاصــات وزارة البيئة والشــؤون المناخية واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/١٨ الصادر في ٢٠٠٨/٢/١٧، وتحديد اختصاصات وزارة النقل والاتصالات واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/١٩ الصادر في ١٧ /٢٠٠٨/٢، وتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرســوم السلطاني رقم ٣٧/ ٢٠٠٨ الصادر في ٢٩ /٢٠٠٨/٣، وتحديد اختصاصات واعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة السمكية بالمرســوم الســلطاني رقم ٨٣/ ٢٠٠٨، وتحديد اختصاصات واعتماد الهيكل التنظيمي لمحافظة مســقط بالمرسوم الســلطاني رقم ٩١/ ٢٠٠٨ وتعديل الهيكل التنظيمي لوزارة المالية بالمرسوم الســلطاني رقم ٤١/ ٢٠٠٨[٦]، واعتماد الهيكل التنظيمي لديوان البلاط الســلطاني بالمرسوم السلطاني رقم ٤٧ / ٢٠٠٨، واعتماد الهيكل التنظيمي لهيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بالمرســوم السلطاني رقم ٧٠ / ٢٠٠٨. وتحديد اختصاصات وزارة الخارجية بالمرســوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/٣٢ ووزارة الخدمة المدنية بالمرسوم السلطاني رقــم ٢٠٠٨/١٤٢. كما أعيد تنظيم وزارة الإعلام وتحديد اختصاصاتها في عام ٢٠٠٩م واعتماد الهيكل التنظيمي لمجلس المناقصات عام ٢٠١٠م.

وفــي مجال الأنظمة والقوانــين تم إصدار نظام المجلــس العماني للاختصاصات الطبية بالمرسوم الســلطاني رقم ٣١/ ٢٠٠٦، ونظام الزراعة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٦/٤٨، و قانون الأســمدة ومحســنات التربة الزراعية بالمرســوم السلطاني رقم

٢٠٠٦/٦٣، وقانون المبيدات بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٦/٦٤. كما صدر قانون جديد لجامعة السلطان قابوس بالمرسوم السلطاني رقم ٧١ /٢٠٠٦.

وفي عام ٢٠٠٧م صدر قانون مكافحة الإرهاب بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٨، ونظام اللجنة الوطنية لشؤون الأسرة بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/١٢، و قانون غرفة تجارة وصناعة عمان بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٢٢. وقانون الوثائق والمحفوظات بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٦٠ ونظام كليات العلوم التطبيقية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٦٢، وقانون الوثائق والمحفوظات بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٦٠ ونظام كليات العلوم التطبيقية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٧/٦٢.

وشهد عام ٢٠٠٨م صدور عدد كبير من التشريعات ومنها: قانون مساءلة الأحداث بالمرسوم السلطاني رقم ٣٠ /٢٠٠٨، وقانون تنظيم وزارة الخارجية بالمرسوم السلطاني رقم ٣٢ /٢٠٠٨، وقانون المناقصات بالمرسوم رقم ٢٠٠٨/٣٦، وقانون ضريبة الدخل بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٩/٢٨، وقانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٠/٧٩. كما أصدرت الدولة خلال عام ٢٠٠٨ م - التزاما منها بالقوانين الدولية - مجموعة القوانين المتصلة بحقوق الملكية الفكرية وهي: قانون حقوق المؤلف والحقوق المجاورة وقانون تنظيم الأقراص البصرية الضوئية وقانون حقوق الملكية الصناعية.

وفي نفس السياق تم تعديل العديد من القوانين التي استوجب التطوير الاقتصادي والإداري تعديلها.

المسار الرابع: اتجاهات التطوير الإداري لمرحلة التجديد ٢٠١١م - مستمرة.

تشهد السلطنة منذ مطلع عام ٢٠١١م تطورات كبيرة ومتسارعة في السياسات والإجراءات الحكومية بما يجعل هذه الفترة والسنوات القادمة علامة بارزة في مسيرة التنمية الإدارية. تتزامن هذه التطورات مع بداية تنفيذ الخطة الخمسية الثامنة للتنمية (٢٠١١ -٢٠١٥م) وتشكل أساساً مهماً لتحقيق أهدافها وعلى وجه الخصوص الأهداف المتصلة بتطوير الأداء الإداري وتنمية الموارد البشرية، حيث يؤكد الهدف (٢١) للخطة الخمسية الثامنة (٢٠١١-٢٠١٥م) على رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة والاستفادة من المستجدات على الصعيدين المحلي والدولي في تجويد أداء العاملين والتركيز بصفة خاصة على تحقيق الاستفادة القصوى من التطور التقني في مجال تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل الإجراءات وإنجاز المعاملات.

هــذا الهدف وغيره من أهداف الخطة الخمســية المســتمدة مــن توجهات الرؤية الإستراتيجية للســلطنة: عمان ٢٠٢٠ يشكل إطاراً عاماً للتطوير الإداري في سنوات الخطة. ومع ذلك فإن المستجدات الاقتصادية والاجتماعية تلعب دوراً مهماً في تعديل بعض توجهات الخطة وإنجاز أهدافها كاملة وفي الموعد المحدد لكل هدف، خاصة وأن سياسة الدولة تميزت دوماً بالمرونة والقدرة العالية على التكيف مع المتغيرات .

وقد كان عام ٢٠١١م متفرداً من حيث ســرعة التغيير وعمقه حيث شــهد تحولات تنظيمية وتشــريعية واجتماعية كبيرة جاء بعضها مكملاً لإســتراتيجية التنمية طويلة المــدى ومحققاً لأهــداف الخطة، والبعض الآخر اســتجابة من حاكــم البلاد جلالة الســلطان قابوس بن سعيد المعظم لمتطلبات المرحلة الحالية والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية التي تســتوجب تحقيق الفصل التام بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائيــة، وتطوير مشــاركة المجتمع في رســم وتنفيذ وتعديــل الخطط والبرامج التنمويــة من خلال تفعيل دور الأجهزة النيابية والمجالس البلدية، وتعزيز حماية المال العام بالرقابة المالية والإدارية الفاعلة، ومعالجة إشكالية الباحثين عن العمل بمختلف الوســائل، ومواجهة موجــة الغلاء العالمية وتأثيراتها على حيــاة مجمل أفراد المجتمع بتحسين أوضاع المواطنين عموماً، والموظفين الحكوميين خصوصاً.

هذه الأهداف وغيرها ترجمت من خلال الإجراءات التالية:

- **تعديــل النظام الأساســي للدولــة**: لأول مرة منذ صدوره في نوفمبر ١٩٩٦م وجاءت التعديلات المدخلة في أكتوبر ٢٠١١م بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٩٩ لتشكل نقلة نوعية جديدة للبلاد حيث تركزت هذه التعديلات على الأجهزة التشــريعية: مجلس عمان ومجلســي الشــورى والدولة من حيث تشكيلها، وأســس اختيار الأعضاء لكل مجلــس، وواجبات الأعضاء وحالات انتهاء عضويتهم، ونظام عمل المجالس، ودورات الانعقــاد وصلاحيات هذه المجالس. وقد منحت المجالــس بموجب هذه التعديلات صلاحيات كبيرة في الجانبين التشــريعي والرقابي وفي المشاركة في اختيار الحاكم عند انتقال السلطة.

- **تطوير السلطة القضائية**، حيث صدر المرسوم السلطاني رقم ٢٠١٢/١٠ بشأن تنظيم إدارة القضاء ليحقق الاستقلالية التامة لمنظومة القضاء عن السلطة التنفيذية ممثلة في وزير العدل. وقد نص المرسوم في مادته الثانية على نقل تبعية المحاكم والإدارة العامة للتفتيــش القضائي والإدارة العامة للمحاكم وموظفيهــا والاعتمادات المالية

المقـــررة لها من وزارة العدل إلى مجلس الشـــؤون الإدارية المنصوص عليه في قانون السـلطة القضائية - الذي يترأســه رئيس المحكمة العليا التي تتربع على قمة هرم القضــاء العماني - وأن يكون لرئيس المجلـس الاختصاصات والصلاحيات المعقودة لوزير العدل بموجب القوانين والمراسيم السلطانية النافذة .

وتحقيقا لنفس التوجه تم منح الادعاء العام الاستقلال الإداري والمالي بوصفه أحد أركان السلطة القضائية، وفك أي ارتباط له بالمفتش العام للشرطة والجمارك، و منح المدعي العام صلاحيات المفتش العام للشرطة المنصوص عليها في قانون الادعاء العام وذلك بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٢٥ الصادر في ٢٨ فبراير ٢٠١١[٧].

وقد جاءت التعديلات المذكورة في إطار ترسيخ استقلالية القضاء، و الفصل الكامل بين السلطات التي كفلها النظام الأساسي للدولة بالنص على سيادة القانون واستقلال السلطة القضائية وجعل التدخل في شؤون القضاء جريمة.

كما تم اســتكمال المنظومة القضائية باســتحداث القضاء العســكري بالمرســوم الســلطاني رقم ٢٠١١/١٠ الصادر بتاريخ ٢٤ أكتوبر ٢٠١١ م . وقد نص القانون على استقلال القضاء العسكري واستقلال القضاة العسكريين - حيث لا سلطان عليهم في قضائهم لغير القانون - وحدد تبعيته لمكتب القائد الأعلى للقوات المســلحة أي لجلالة السلطان شخصياً.

وبموجــب القانون تكونت منظومة قضاء متكاملة تضم: المحكمة العســكرية العليا ومحكمة الاستئناف العســكرية، و المحكمة الابتدائية العسكرية، و الادعاء العسكري، ودائرة القضــاء الإداري، ولجنة التظلمات الإدارية، ولجان التظلمات الإدارية الفرعية واختصت بالجرائم المنصوص عليها في قانون القضاء العســكري والجرائم المنصوص عليها في قانون الجزاء العماني و أي قانون آخر له علاقة ، بما في ذلك الجرائم التي ترتكب بسبب تأدية الواجب الوظيفي.

وقد حدد القانون اختصاصات الادعاء العســكري و دائرة القضاء الإداري و لجنة التظلمات الإدارية و لجان التظلمات الإدارية الفرعية.

- **تحديــث نظــام الإدارة المحليــة:** حيث أعيد التقســيم الإداري للســلطنة في أكتوبر ٢٠١١م بالمرسوم الســلطاني رقم ١١٤ /٢٠١١ وتم تقسيم السلطنة إدارياً إلى (١١) محافظة تتبعها (٦١) ولاية وبذلك تم تعميم نظام المحافظات في البلاد.

وبتحويـل مكتب تطوير صحار إلـى بلدية صحار و تعميم نظـام المجالس البلدية - التـي أصبحت ولأول مـرة منتخبة - تؤكد الدولة على تحقيـق التنمية الاقتصادية والاجتماعيـة والثقافيـة المتوازنة في كافة المناطق الجغرافية بالبلاد على حد سـوا، وتحقيق المشاركة للمجتمع المحلي في التنمية المحلية.

- **تعزيز دور الرقابة الإدارية والمالية في الدولة:** حيث عدل مسـمى واختصاص جهاز الرقابة المالية وتبعيته بصدور قانون الرقابة المالية والإدارية بالمرسـوم السـلطاني رقـم ٢٠١١/١١١ في ٢٤ أكتوبر ٢٠١١م الذي حـدد تبعية الجهاز لصاحب الجلالة السـلطان ووسـع من اختصاصاته لتشـمل حماية الأموال العامة للدولة، والأموال الخاصـة التي تديرها أو تشـرف عليها أي من الوحـدات الخاضعة لرقابة الجهاز والتثبـت من مدى ملاءمة أنظمـة الضبط والرقابة الداخلية وسـلامة التصرفات الماليـة والإدارية وإتباعها للقوانين واللوائح والقرارات التنظيمية والتحقق من تنفيذ القوانـين واللوائح والنظم والقرارات فيما يتعلق باختصاصاته وتجنب وقوع تضارب المصالـح والمخالفات المالية والإدارية و بيان أوجه النقـص أو القصور في القوانين واللوائـح والأنظمة الماليـة والإدارية المعمول بها واقتراح وسـائل علاجها والالتزام بمبدأ الشـفافية في التصرفات المالية والإدارية والرقابة الوقائية والتأكد من حسن سـير العمل و تقييـم أداء الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز والتحقق من اسـتخدام المـوارد بطريقـة اقتصادية وبكفاءة وفاعليـة. وعليه كلف الجهـاز بالرقابة المالية بشقيها المحاسبي والقانوني وأسندت له الرقابة الإدارية ورقابة الأداء والرقابة على تنفيذ القرارات الصادرة في شأن المخالفات المالية وكلف بالرقابة على الاستثمارات وكافة حسـابات الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز والكشف عن أسباب القصور في الأداء والإنتـاج وتحديد المسـؤولية عن ذلك. من ناحيـة أخرى تحققت نقلة نوعية فـي منهجيات الرقابة الإداريـة والمالية في الدولة وذلك من خلال مد مظلة الرقابة لتشـمل كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة - إلا ما اسـتثني منها بنص خاص في مرسـوم إنشـائها - بما في ذلك الهيئات والمؤسسات العامة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، صناديق الاستثمار وصناديق التقاعد وأي صناديق حكومية أخرى، والشـركات المملوكة للحكومة بالكامل أو تلك التي تسـاهم فيها، بنسـبة تزيد على (٤٠٪) من رأسـمالها، والجهات التي منحتها الحكومة امتياز استغلال مرفق عام أو مورد من موارد الثروة الطبيعية، والشـركات والمؤسسـات التي يتم التعاقد معها أو الترخيص لها بإدارة أو تشغيل أي من الأموال العامة.

فـــي الوقت ذاته تعززت الرقابة الإداريـــة والمالية في الدولة من خلال الصلاحيات الجديدة الممنوحة لمجلســـي الشورى والدولة حيث أصبح جهاز الرقابة المالية والإدارية ملزماً بإرســـال نسخة من تقريره السنوي إلى المجلســـين، وألزمت الوزارات الخدمية بموافاة مجلس الشـــورى بتقرير سنوي عن مراحل تنفيذ المشاريع الخاصة بكل وزارة. كما منح المجلس أحقية دعوة أي من وزراء الخدمات لتقديم بيان عن وزارته ومناقشته. كما منح أعضاء مجلس الشـــورى - إذا كان هناك طلب موقع من خمســـة عشر عضواً على الأقل - حق اســـتجواب ومناقشة أي منهم في الأمور المتعلقة بتجاوز صلاحياتهم بالمخالفة للقانون ورفع توصياتهم إلى جلالة السلطان[٨].

وفي نفس الســـياق فقد اســـتهدفت التعديلات المســـتحدثة في قانون المناقصات بالمرسوم الســـلطاني رقم ٢٠١١/١٩ الصادر في ٢٧ فبراير ٢٠١١م ضبط المناقصات الحكومية على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل، وذلك بتطبيق أحكام القانون المذكور على كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسســـات العامة والشركات ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة المملوكة بالكامل للحكومة.

- **تطويـر آليـات حمايـة المال العـام وتجنب تضارب المصالـح:** بإصدار قانون جديد لحمايـــة المـــال العام وتجنب تضـــارب المصالح فـــي ٢٤ أكتوبر ٢٠١١ بالمرســـوم الســـلطاني ١١٢/ ٢٠١١[٩]. وقد توســـع القانون في تعريف المال العام و نص على واجبات المســـئولين الحكوميين تجاهه وحدد العقوبـــات الجائز توقيعها بالمخالفة للقانون. وقد قضى القانون على أن كل شـــخص يشـــغل منصباً حكومياً أو يتولى عمـــلاً بصفة دائمـــة أو مؤقتة في إحدى وحدات الجهـــاز الإداري للدولة بمقابل أو بـــدون مقابل يعتبر قانونا مســـئولا حكوميا يتناوله التشـــريع، واعتبر في حكم المسئول الحكومي أعضاء مجلس عمان، وممثلو الحكومة في الشركات، والعاملون بالشـــركات المملوكة للحكومة بالكامل أو تلك التي تســـاهم فيها بنسبة تزيد على (٤٠ ٪) من رأس مالها.

كما نصت المواد من (٤) إلى (١٢) على حماية الأموال العامة ووجوب المحافظة عليها، ومنع التصرف فيها بأي نوع من أنواع التصرفات إلا وفقاً لأحكام القانون، ويقع باطلاً كل تصرف يتم بالمخالفة للقانون، وتتم إزالة أي تعد على الأموال العامة بالطريق الإداري. وقد أوجبت المادة (٥) من القانون المسئول الحكومي أن يحول دون إساءة استعمال المال العـــام، وأن يبلغ الجهات المختصة فوراً بما يثبت لديه من مخالفات تتعلق بالمال العام. ولضمان مبدأ الشـــفافية حظر القانون على المســـئول الحكومي الجمع بين منصبه أو

عملــه، بصفــة دائمة أو مؤقتة، وأي عمل آخر في القطــاع الخاص يتصل بمنصبه أو عملــه، إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك، ويلتزم كل مســئول حكومي حصل على الترخيــص بتقديم إفصاح ســنوي إلى جهاز الرقابة الماليــة والإدارية للدولة، يتضمن جميع التعاملات مع الوحدات الحكومية والمنشآت التي تملك الحكومة أكثر من (٤٠٪) مــن رأســمالها. كما أنه لا يجوز لأي مســئول حكومي أو أبنائــه القصر، أن يكون له حصة في أي شــركة أو مؤسسة أو عمل يهدف إلى الربح، ويتصل بجهة عمله بطريقة مباشــرة. كما ألزم القانون المســئول الحكومي بتقديم إقرار بذمتــه المالية إلى جهاز الرقابــة المالية والإدارية للدولة يتضمن بياناً بجميع الأموال المنقولة والعقارية المملوكة لــه ولأزواجه وأولاده القصر، ومصدر هذه الملكية. وقد رتب القانون عقوبة الســجن على المسئول الحكومي إذا لم يحل دون إساءة استعمال المال العام وإذا لم يبلغ الجهات المختصة عن المخالفات المتعلقة بالمال العام.

- **تطويــر آليــات تشــغيل القوى العاملة الوطنية بإنشــاء الهيئة العامة لســجل القوى العاملة:** في ١٨ أكتوبر ٢٠١١م كجهاز مركزي يُعنى بالقوى العاملة الحكومية والخاصة فــي جميع القطاعات ويتعاون مع كافة الأجهزة الأخرى - المدنية والعســكرية - في الدولة و ليحل محل الجهاز القائم ســابقاً في وزارة القوى العاملة والمعني بالتوظيف فــي القطاع الخاص فقط. وبذلك تكــون الدولة قد عممت نظام التوظيف المركزي على مســتوى الدولة وفتحت باب التنافس علــى الوظائف في القطاعات الحكومية والخاصة لجميع الباحثين عن عمل[١٠].

- **تبســيط وتجويــد الخدمــات المقدمــة للمراجعــين مــن الأجهــزة الحكوميــة:** وذلك باســتحداث دوائر خدمــة المراجعين في جميــع الوحدات الحكوميــة. وقد جاءت التوجيهات الســامية للسلطان قابوس بن ســعيد المعظم في شهر إبريل ٢٠١١م بأن تقــوم الوزارات والوحــدات الحكومية الخدمية بإنشــاء دوائــر مختصة لخدمات المراجعين تتبع الوزير أو رئيس الوحدة مباشــرة، وتكون مهمتها اســتلام وتســجيل طلبات المواطنين ومتابعة الإجــراءات التنفيذية المتخذة حيالها، وذلك بهدف إعطاء المزيد مــن التطوير لقنوات الاتصال بين الجهــات الحكومية والمواطنين وصولاً إلى تعزيز الأداء الحكومي وتسهيل الإجراءات على المراجعين.

وفي ذات السياق وجه السلطان قابوس بن سعيد في الأول من مارس ٢٠١٢م بإنشاء مركز اتصالات للخدمات الحكومية ملحق بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، ليكون بمثابة أداة مــن أدوات الرقابة على تقييم الأداء الحكومي، ويعمــل وفق آليات تقنية حديثة،

ويتولى تلقي المرئيات الواردة من شرائح وقطاعات المجتمع حول الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية للمواطنين ويتابع ما تم بشـــأنها من خطوات مع الجهات المختصة ويرفع تقريراً دورياً لمجلس الوزراء بمدى تجاوب الجهات إزاء تلك الخدمات.

- **التطويـر التنظيمـي للجهـاز الإداري للدولـة:** حيث تم إلغاء بعـض الأجهزة الحكومية (وزارة الاقتصاد الوطني بالمرســوم السلطاني رقم ٢٠١١/٣٨[١١] واللجنة العليا لتخطيط المدن بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٣٢) وتوزيع اختصاصاتها.

وفي المقابل تم استحداث عدد من الأجهزة الحكومية المهمة وهـي:

١- الهيئة العامة لحماية المستهلك في ٢٨ فبراير ٢٠١١، كجهاز مستقل يتبع مجلس الوزراء[١٢].

٢- هيئة المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/١١٩.

٣- الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في ٢٢ أكتوبر ٢٠١١م.

٤- اللجنة الوطنية للشباب في ٢٦ أكتوبر ٢٠١١.

٥- المجلس الأعلى للتخطيط بالمرسوم السلطاني ٢٠١٢/٣٠.

٦- المركز الوطني للإحصاء والمعلومات بالمرسوم السلطاني ٣١ /٢٠١٢.

٧- الهيئة العامة للطيران المدني في ٢٦ مايو ٢٠١٢م بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٢/٣٣.

٨- الهيئة العامة لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات في ٢٦ مايو ٢٠١٢م[١٣].

٩- بلدية صحار - لتحل محل مكتب تطوير صحار - بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/١٢٥.

كما شـــهدت الفترة من بداية عام ٢٠١١م إعـــادة تنظيم بعض الوحدات الحكومية بصـــدور هياكل جديدة لهـــا ومنها: جهـــاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بالمرســـوم الســـلطاني رقم ٢٠١٢/٦ ترجمة لاختصاصاته المعدلة، وشـــؤون البلاط الســـلطاني بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٢/٢٧.

وفي الجانب التشـــريعي شـــهدت الفترة ذاتها صدور عدد من التشـــريعات المهمة ومنها: قانون النفط والغاز بالمرسوم السلطاني ٢٠١١/٨م، وقانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات بالمرسوم الســـلطاني رقم ٢٠١١/١٢، ونظام الهيئة العامة لحماية المستهلك بالمرسوم السلطاني رقم ٥٣/ ٢٠١١، وقانون الجريدة الرسمية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٤٨، و قانون القضاء العســـكري بالمرســـوم السلطاني رقم ٢٠١١/١١٠، وقانون الرقابة المالية والإدارية للدولة بالمرســـوم الســـلطاني رقم ٢٠١١/١١١، وقانون حماية

المال العام وتجنب تضارب المصالح بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/١١٢م. كما تم إصدار قانون المجالس البلدية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/١١٦، وإصدار قانون تصنيف وثائق الدولة وتنظيم الأماكن المحمية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/١١٨، وإصدار نظام الهيئة العامة لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٢/٣٥.

في الوقت ذاته شهدت السنة والنصف الماضية تعديل العديد من القوانين السارية وفقا لمتطلبات التغيير.

الخلاصة:

هدفت الإرادة السامية منذ تولي جلالة السلطان قابوس مقاليد الحكم في البلاد إلى بناء جهاز إداري حديث وتحقيق تنمية إدارية شاملة تنسجم مع التنمية الاقتصادية في البلاد وتعين الحكومة في تحقيقها. واتسمت العقود الأربعة الماضية بالعمل المتواصل لتحديث التنظيم الإداري للدولة والتشريعات الحكومية والهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية لجعل تلك الأجهزة ملبية لمتطلبات الخطط التنموية وقادرة على أداء وظائفها وفقاً للخطط المرسومة للتنمية. وشكل تطوير الأساليب وطرق العمل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية هدفاً ثابتاً للدولة على مر السنوات.

وقد أدت هذه الجهود – بالرغم من الصعوبات العديدة المرتبطة بالظروف الداخلية والخارجية – إلى تحول جذري ملموس في الواقع الاقتصادي والاجتماعي والإداري للسلطنة. وتعكس الإحصاءات الرسمية للدولة مستوى وحجم التطور الاقتصادي والاجتماعي – المستهدف والمحقق – في أربعة عقود. كما تبين التقارير الدولية المستوى الذي حققته السلطنة مقارنة بغيرها من الدول. وقد سجلت السلطنة حسب تقرير التنافسية العربية الصادر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت في بعض مؤشرات التنافسية العربية للعام ٢٠١١ مراكز جيدة وتقدمت على العديد من الدول. ففي مؤشر البنية التحتية الأساسية والذي بلغ متوسطه للدول العربية (٠,٢٦) جاءت السلطنة في الثلث الثاني مع السعودية، مصر، الأردن، لبنان، ليبيا. و في مؤشر رأس المال البشري تجاوزت متوسط الدول العربية المقدر ب (٠،٤٨) وحققت (٠٥١). وكان ترتيبها ضمن الثلث الثاني من الدول في مؤشر جاذبية الاستثمار ولأن اهتمام الدولة ينصب الآن ومستقبلاً على تحقيق التنمية الشاملة من خلال التالي:

بعض مؤشرات التنافسية العربية في الأسواق الدولية (٢٠١١)[١٤]

الدولة	البنية التحتية الأساسية	البنية التحتية التقانية	رأس المال البشري	جاذبية الاستثمار	الحاكمية وفاعلية المؤسسات	مؤشر التنافسية العربية
سلطنة عمان	٠,١٩	٠,٢٩	٠,٥١	٠,٥١	٠,٥	٠,٤٣
متوسط الدول العربية	٠,٢٦	٠,٣٧	٠,٤٨	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٣٩

- استمرار النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل و زيادة حجم الإنتاج القومي.
- زيادة مشاركة قوة العمل العمانية في سوق العمل.
- رفع مستوى الإنتاجية عموماً وإنتاجية القوى العاملة الوطنية خصوصاً.
- التنمية الاجتماعية والثقافية والسياسية المستمرة.
- تلبية الحاجات الأساسية والضرورية للمواطنين.
- توفير فرص العمل وخفض عدد الباحثين عن عمل.
- تحقيق مشاركة واسعة لكل فئات المجتمع في مسيرة التنمية.

لذا، فإن جهود التنمية الإدارية في السلطنة للسنوات القادمة ستوجه لتحقيق هذه الأهداف مما سيتوجب عليه التطوير التنظيمي المستمر وتحسين الأداء الحكومي وتطوير الكفاءات الحكومية.

الجزء الثاني: البناء التنظيمي للإدارة العامة في السلطنة:

يمثل التنظيم الإداري الحالي لسلطنة عمان حصيلة مراحل التأسيس والتطوير والتحديث والتجديد التي مر بها هذا الجهاز من عام ١٩٧٠ وحتى يومنا هذا، ويعكس احتياجات التنمية الشاملة من حيث عدد ونوع الأجهزة القائمة، وطبيعة الاختصاصات المحددة لكل جهاز، والبناء التنظيمي لهذه الأجهزة، والقوانين واللوائح والأنظمة التي تحكم عملها.

ويتكون التنظيم الإداري للسلطنة في تاريخه[١٥] من الوحدات التالية:

- مجلس الوزراء.

- المجالس المتخصصة (مجلس الدفاع، مجلس الأمن الوطني، مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة، المجلس الأعلى للتخطيط الاقتصادي، المجلس الأعلى للقضاء).
- المستشارون.
- مكتب الممثل الخاص لجلالة السلطان.
- أجهزة الأمن والدفاع وتشمل: وزارة الدفاع، المكتب السلطاني، جهاز الأمن الداخلي، شرطة عمان السلطانية.
- المجالس النيابية وتشمل: مجلس عمان، مجلس الشورى، مجلس الدولة.
- الأجهزة ذات الطبيعة الخاصة (ديوان البلاط السلطاني وشؤون البلاط السلطاني).
- الوزارات المدنية: وزارة الإعلام، الصحة، التنمية الاجتماعية، المالية، التجارة والصناعة، النفط والغاز، الزراعة و الثروة السمكية، الخدمة المدنية، القوى العاملة، العدل، الأوقاف والشؤون الدينية، الشؤون القانونية، التراث والثقافة، الداخلية، النقل والاتصالات، الإسكان، البلديات الإقليمية وموارد المياه، البيئة والشؤون المناخية، التربية والتعليم، التعليم العالي، الخارجية، الشؤون الرياضية، السياحة.
- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة.
- الهيئات والمؤسسات العامة (البنك المركزي العماني، بنك الإسكان العماني، بنك التنمية العماني، الهيئة العامة للمخازن والاحتياطي الغذائي، الهيئة العامة لسجل القوى العاملة، الهيئة العامة لسوق المال، سوق مسقط للأوراق المالية، غرفة التجارة والصناعة، الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، الهيئة العامة للصناعات الحرفية، هيئة تنظيم الاتصالات، هيئة تقنية المعلومات، الهيئة العامة لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات، الهيئة العامة لحماية المستهلك، الهيئة العامة للطيران المدني، الهيئة العامة للكهرباء والمياه، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، هيئة المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم، الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، الهيئة العمانية للأعمال الخيرية، صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية، صندوق التنمية الزراعية والثروة السمكية، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان، مؤسسة خدمات الموانئ، المؤسسة العامة للمناطق الصناعية، واحة المعرفة، هيئة تنظيم الكهرباء، الصندوق العُماني للاستثمار).

- الهيئـات العلمية: جامعة السـلطان قابـوس، معهد الإدارة العامـة، المعهد العالي للقضاء، الكليات التطبيقية، الكليات التقنية، كلية العلوم المصرفية، كلية السـياحة، المعاهد الصحية.
- المجالس النوعية: مجلس المناقصات، مجلس الخدمة المدنية، مجلس التعليم العالي، مجلـس البحث العلمي، المجلـس العماني للاختصاصات الطبية، مجلس التنسـيق الاقتصـادي، مجلس رجال الأعمال، المركز الوطني للبحث الميداني في مجال حفظ البيئة.
- اللجان المتخصصة: اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، اللجنة الوطنية لشؤون الأسرة، لجنة حقوق الإنسان،اللجنة الوطنية للدفاع المدني، اللجنة الوطنية للسلامة علـى الطريق، اللجنة العليـا للاحتفالات،اللجنة الوطنية للشـباب، اللجنة الوطنية التحضيرية للتقنية النووية السلمية، اللجنة الوطنية لمكافحة الاتجار بالبشر.
- أجهـزة القضاء: المجلس الأعلى للقضاء، المحكمـة العليا، محكمة القضاء الإداري، محاكم الاستئناف، المحاكم الابتدائية، الادعاء العام، المحاكم العسكرية.
- أجهزة الإدارة المحلية وتشمل:

١- المحافظات (محافظة مسقط، محافظة ظفار، محافظة مسندم، محافظة البريمي، محافظـة الداخلية، محافظة شـمال الباطنة،محافظة جنـوب الباطنة، محافظة شمال الشرقية، محافظة جنوب الشرقية، محافظة الظاهرة، محافظة الوسطى)

٢- البلديات (بلدية مسقط، البلديات الإقليمية، بلدية ظفار، بلدية صحار).

ويُعتبر (السلطان) هو رأس الدولة ورئيسها والسلطة العليا والنهائية لها بموجب النظام الأساسي للدولة. وهو القائد الأعلى للقوات المسلحة.

وقد حددت المادة رقم (٤٢) من النظام الأساسـي للدولة المهام التي يقوم بها السـلطان وهي على النحو التالي:

- المحافظة على اسـتقلال البلاد ووحدة أراضيهـا وحماية أمنها الداخلي والخارجي ورعاية حقوق المواطنين وحرياتهم وكفالة سـيادة القانون وتوجيه السياسـة العامة للدولة.
- اتخاذ الإجراءات السريعة لمواجهة أي خطر يهدد سلامة السلطنة أو وحدة أراضيها أو أمن شعبها ومصالحه، أو يعوق مؤسسات الدولة عن أداء مهامها.

• رئاسة مجلس الوزراء، أو تعيين من يتولى رئاسته.

• رئاسة المجالس المتخصصة أو تعيين من يتولى رئاستها.

• تعيين وإعفاء نواب رئيس مجلس الوزراء والوزراء والوكلاء والأمناء العامين ومن في حكمهم، وكبار القضاة والممثلين السياسيين لدى الدول الأخرى والمنظمات الدولية.

• إنشاء وتنظيم وحدات الجهاز الإداري للدولة وإلغاؤها[١٦].

• إعلان حالة الطوارئ والتعبئة العامة والحرب وعقد الصلح وفقاً لأحكام القانون.

• إصدار القوانين والتصديق على المعاهدات والاتفاقيات الدولية أو التفويض في توقيعها وإصدار مراسيم التصديق عليها.

• العفو عن أية عقوبة أو تخفيفها.

• منح أوسمة الشرف والرتب العسكرية.

أما (مجلس الوزراء) وهو الهيئة المنوط بها تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك طبقا للنظام الأساسي للدولة[١٧] ويرأسه جلالة السلطان ويليه في المسؤولية نائب رئيس الوزراء لشؤون مجلس الوزراء ويتولى المجلس على وجه الخصوص التالي[١٨]:

▪ رفع التوصيات إلى السلطان في الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنفيذية والإدارية التي تهم الحكومة بما في ذلك اقتراح مشروعات القوانين والمراسيم.

▪ رعاية مصالح المواطنين وضمان توفير الخدمات الضرورية لهم ورفع مستواهم الاقتصادي والصحي والثقافي.

▪ تحديد الأهداف والسياسات العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذها والتي تكفل حسن استخدام الموارد المالية والاقتصادية والبشرية.

▪ مناقشة خطط التنمية التي تعدها الجهات المختصة ورفعها إلى السلطان للاعتماد ومتابعة تنفيذها.

▪ مناقشة اقتراحات الوزارات في مجال تنفيذ اختصاصاتها واتخاذ التوجيهات والقرارات المناسبة في شأنها.

- الإشـــراف على سير الجهاز الإداري للدولة ومتابعة أدائه لواجباته والتنسيق فيما بين وحداته.
- الإشـــراف العام على تنفيذ القوانين والمراســيم واللوائح والقـــرارات والمعاهدات والاتفاقيات وأحكام المحاكم بما يضمن الالتزام بها.
- أيـــة اختصاصـــات أخرى يخولهـــا إليه الســـلطان أو تخول لـــه بمقتضى أحكام القانون.

وقد نصت المادة (٥٣) من النظام الأساسي للدولة - مستهدفة منع تضارب المصالح - على الأسس التالية:

١- عـــدم جـــواز أن يجمع أعضاء مجلس الـــوزراء بين مناصبهم الوزارية ورئاســـة أو عضوية مجلس إدارة أية شركة مساهمة عامة.

٢- لا يجـــوز للوحدات الحكومية التي يتولونها أو يشـــرفون عليها أن تتعامل مع أية شركة أو مؤسسة تكون لهم مصلحة فيها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

٣- أن على الوزراء في كل الأحوال أن يستهدفوا بسلوكهم مصالح الوطن وإعلاء كلمة الصالح العام وألا يستغلوا مراكزهم الرسمية بأيه صورة كانت لفائدتهم أو لفائدة من تصلهم به علاقة خاصة.

الجزء الثالث: أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية:

ارتبطـــت حركات الإصـــلاح الإداري والوظيفي في العصر الحديث ســـواء في الـــدول المتقدمة أو النامية بقيـــام أجهزة مركزية للخدمة العامة تتولى مهام وضع سياســـات وتنظيم شـــئون الخدمة المدنية ومتابعة تنفيذها والمساهمة في تحقيق كفـــاءة الأداء في الجهاز الإداري للدولة تحقيقا للسياســـة العامة للدولة وخطط التنمية[١٩].

وقد أدركت الحكومة العمانية مبكراً الحاجة لجهاز مركزي للخدمة المدنية واستحدث هذا الجهاز بمســـمى ديوان شؤون الموظفين عام ١٩٧٣م[٢٠] وتمتع بصلاحيات شملت بعض جوانب الخدمة المدنية مطبقاً للوائح الأولى للخدمة المدنية، كما استحدث مجلس الخدمة المدنية عام ١٩٧٥ م ليتولى الإشـــراف على ديوان شؤون الموظفين ورسم السياسات المتعلقة بموظفي الدولة المدنيين .

و حرصـــاً من الدولة علـــى أن يكون جهازهـــا الإداري حديثاً ومواكبـــاً للتطورات التي تســـتوجبها التنمية في البلاد مـــن جهة، والتطورات في العالم من جهة أخرى، اســـتعانت الحكومة بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير الذي أوصى بضرورة الاهتمام ببناء جهاز خدمة مدنية قوي وقادر على إدارة العمل الحكومي بكفاءة والتطوير والإبداع فيه وأوصى بإنشاء معهد للإدارة العامة يتولى منهجيات التطوير الإداري في التدريب والاستشـــارات والبحوث والمعلومات.

وقـــد كان لمجلس الخدمة المدنية ووزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة أدوار مهمـــة وجادة في التطوير الإداري حيث تولت هذه الجهات - كجهات مركزية - مســـؤولية رسم وتنفيذ منهجيات التطوير الإداري المؤسسي.

أ- **مجلس الخدمة المدنية** وهو الجهاز المســـئول عن رســـم السياسات العامة للخدمة المدنية وما يتصل بها من خطط التنمية الإدارية والإصلاح الإداري وتحديد وسائل تنفيذها، وتقديم التوصيات بشـــأنها لمجلس الوزراء يساعده في ذلك تبعيته لمجلس الوزراء.[٢١] وقد جاء تشـــكيل المجلس في الفترات المختلفة منسجماً مع أدواره تجاه الأجهزة الحكومية والموظفين العاملين في هذه الأجهزة وبما يحقق للمجلس القيام بمهامـــه بأفضـــل صورة ممكنة. وتشـــمل اختصاصات المجلس المحددة بالمرســـوم الســـلطاني رقم ٢٠٠٢/١٧ رسم السياســـات العامة للخدمة المدنية وما يتصل بها مـــن خطط التنميـــة الإدارية والإصلاح الإداري وتحديد وســـائل تنفيذها، وتقديم التوصيات بشأنها لمجلس الوزراء والموافقة على مشروعات القوانين واللوائح وسائر التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية والتوصية بشأنها للجهات المختصة وتطوير نظم الخدمة المدنية وزيادة كفاءة أساليب ووسائل وإجراءات العمل ومراجعة السياسات والنظم والجداول الموحدة للرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت واقتراح التعديلات بشأنها لمجلس الوزراء واعتماد النظم الخاصة بالرقابة الإدارية للتحقق من سلامة تطبيـــق القوانين واللوائـــح والأنظمة المتعلقة بالخدمة المدنية وتحديد السياســـات والقواعد المنظمة للتوظيف ولخطط التأهيل والتدريب بهدف ترشـــيد اســـتخدام القـــوى العاملة في الخدمـــة المدنية، ورفع كفايتها الإنتاجيـــة والموافقة على تعديل أحـــكام اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية والموافقة على تعيين وإعادة تعيين موظفـــي الجدول الخاص الملحق بقانون الخدمة المدنيـــة وتحديد فئاتهم ورواتبهم والموافقـــة على منح البدلات المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنيـــة ورفـــع الحد الأدنى للمعـــاش أو منح معاش اســـتثنائي وذلك في الحالات

الفردية المنصوص عليها في قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة و رفع تقارير سنوية لمجلس الوزراء عن أوضاع الجهاز الإداري للدولة في ظل قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها وما يقترح تطويره أو تعديله منها. ويضاف إلى هذه الاختصاصات الصلاحيات الممنوحة لرئيس المجلس والمتمثلة في تشكيل مجلس التأديب المركزي ونظر التظلمات من قراراته وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وإصدار القرارات الخاصة بتحديد مواعيد العطلات والأعياد، وموعد بدء وانتهاء الدوام وفقاً لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية ورئاسة مجلس إدارة صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية المنصوص عليه في قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة وإصدار اللوائح المنفذة لقانون الخدمة المدنية.

ويكفل تشكيل المجلس له تحقيق أهدافه حيث يرأسه وزير ديوان البلاط السلطاني و يدخل في عضويته رؤساء الوحدات التالية: وزارة الخدمة المدنية،أمين عام مجلس الوزراء، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الشؤون القانونية،وزارة التربية والتعليم، وزارة القوى العاملة بالإضافة إلى أمين عام مجلس الوزراء.

ب- **وزارة الخدمة المدنية،** وتختص بالمهام المتعلقة بموظفي الأجهزة الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية وعددها (٣١) جهة[٢٢] بمجموع (١٤٤٦٠٥) موظفا بالإضافة إلى بعض الاختصاصات المتعلقة بالتطوير الإداري. وقد أنشئت الوزارة وتحددت اختصاصاتها في ٢١ فبراير ١٩٨٨م بالمرسوم السلطاني رقم ٨٨/١٧ لتحل محل ديوان شؤون الموظفين وتتولى مهام عديدة يتصل بعضها بموظفي الخدمة المدنية والبعض الآخر بالتطوير الإداري. وقد تزايدت مهام الوزارة وتنوعت بصدور المرسومين السلطانيين رقما (٩٢/٥٦) و (٩٨/٨٩) لتقوم بأدوار مهمة وفاعلة في إدارة شؤون موظفي الخدمة المدنية ومتابعة تطبيق قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في مختلف الجهات الحكومية. فقد تولت الوزارة تطبيق وتطوير سياسات التوظيف في جهاز الخدمة المدنية، وتنفيذ المشروعات الرئيسة المحددة في إستراتيجية التنمية ١٩٩٦-٢٠٢٠، ومنها: مشروع التوظيف المركزي، ومشروع تعمين الوظائف، ومشروع التقاعد المبكر، ومشروع تصنيف وترتيب الوظائف، ومشروع نظم معلومات الموارد البشرية، ومشروع تبسيط الإجراءات، وغيرها من المشروعات المخططة.

كما لعبت الوزارة دوراً مهماً في التطوير الإداري من خلال مسؤوليتها عن وضع ومتابعة تنفيذ خطط التدريب والتأهيل لموظفي الخدمة المدنية، وساهمت في التطوير

التنظيمي من خلال دورها في مراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية.

وقد حقق المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/١٤٢ نقلة نوعية كبيرة في أهداف ومهام وزارة الخدمة المدنية وبما يلبي توجهات الحكومة في تطوير الخدمة المدنية تشريعاً، وتنظيماً، وأداء وتطويراً لأداء موظفي هذا القطاع، حيث تختص الوزارة الآن باقتراح السياسات والخطط الهادفة لتطوير وتنمية وحدات الجهاز الإداري للدولة من النواحي والمرتكزات التنظيمية والبشرية والإجرائية والتشريعية والمعلوماتية، وتوجيه وتنسيق الجهود لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، ووضع الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق مفاهيم التخطيط الوظيفي والتطوير الإداري وجودة الأداء على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة والتنسيق مع هذه الوحدات بشأن تنفيذ ذلك.

بالإضافة إلى المهام أعلاه تقوم الوزارة بمعاونة مجلس الخدمة المدنية في ممارسة مهامه من خلال دراسة الموضوعات المقرر عرضها عليه، وإبداء الرأي بشأنها ومتابعة تنفيذ قراراته وتختص ببحث ودراسة الشكاوى والاستفسارات المقدمة من موظفي وحدات الجهاز الإداري للدولة الخاضعة لقانون الخدمة المدنية حول تطبيق القانون ولائحته التنفيذية وإبداء الرأي فيها وتقديم المعاونة الفنية للوحدات الحكومية في كافة مجالات الخدمة المدنية والتنسيق مع الجهات المختصة بإبداء الرأي إذا تطلب الأمر ذلك.

وللوزارة اقتراح مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بأنظمة الخدمة المدنية وإبداء الرأي بشأنها وإصدار التعاميم والنشرات والقيام بأعمال المتابعة اللازمة لضمان حسن التنفيذ للتأكد من سلامة تطبيق هذه القوانين والنظم واللوائح ومدى الالتزام بها.

وفي مجال التوظيف والتعمين والتنمية الوظيفية تختص الوزارة بتنفيذ الخطط المعتمدة للتوظيف المركزي طبقاً للقواعد والإجراءات والضوابط المقررة في ذلك[٢٣] وتتولى تنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتعمين الوظائف الحكومية المشغولة بغير العُمانيين ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الوحدات الحكومية، وتقوم بمتابعة خطط وبرامج التدريب والتأهيل المعدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة وفقاً للأسس والمعايير الموضوعة من قبل الوزارة، وتختص بتقييم جودة العائد التدريبي من هذه الخطط والبرامج.

كما ومنحها المشـرع صلاحية إجازة مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولـة غيـر الخاضعة لقوانين خاصة - بعد دراسـة ومراجعة تقسـيماتها التنظيميـة واختصاصاتها - والتحقق من مسـتويات وأعـداد الوظائف المطلوبة لكل تقسـيم تنظيمي في الهيكل ليتسـنى على أساسـه إعداد موازنة الوظائف ومراجعة مشـروعات موازنة الوظائف السنوية، والموافقة عليها قبل اعتمادها. كما تعنى الوزارة بإعداد الدراسـات الخاصة بمشروعات موازنة الوظائف والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات وتمويل الوظائف أو تعديلها وإجراء البحوث اللازمة لتطويرها.

وتأكيـداً على أهمية نظـام تصنيف وترتيب الوظائف فـي الخدمة العامة تختص الوزارة بمتابعة وتنفيذ وتطوير النظام من حيث تحديد المسـميات الوظيفية وشـروط شغل الوظائف ومجموعاتها النوعية وطرق التقييم المستخدمة لها. وفي إطار التحديث والتطوير بالاستفادة من التقنية تختص الوزارة بإدارة نظام الموارد البشرية الآلي على مسـتوى الوحدات الخاضعة لقانون الخدمة الأمر الذي يعول عليه كثيراً في تبسـيط الإجراءات المتعلقة بالموظفين.

ومما لاشـك فيه أن هذه الاختصاصات عظمت من دور وزارة الخدمة المدنية في التطوير الإداري، الأمر الذي سـيكون له نتائج كبيرة في السنوات القادمة، وقد عكس الهيـكل التنظيمي الأخير للوزارة الاهتمام بالتطوير الإداري، حيث اسـتحدث الجهاز المختـص بالتطوير الإداري ممثلاً في وكيل الوزارة لشـؤون التطويـر الإداري وثلاث مديريات تابعة له تعنى الأولى بالتنظيم وتصنيف الوظائف، والثانية بالموارد البشرية، والثالثة بالتطوير وضمان الجودة. وشـهدت الفترة الماضية تركيز الوزارة على تطوير آليات تقديم خدماتها للجهات الأخرى وللأفراد واعتماد التقنية الحديثة وسيلة رئيسة لذلك، و تطبيق الجودة في أعمالها.

ج- **معهد الإدارة العامة**، وتتحدد أهدافه في رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العُمانيـين على مختلف مسـتوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً عـن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة وتعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة، وتحسـين الأداء وزيادة الإنتاجية وإجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشـاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفـة وتدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي. كما يختص المعهد بجمع وتوثيق ونشر المعلومات الإدارية.

وقد ساهم معهد الإدارة العامة منذ استحداثه في عام ١٩٧٧م في التطوير الإداري من خلال الأهداف المرسومة له و استطاع منذ السنوات الأولى أن يرفد جهود التطوير الإداري من خلال تفعيل جميع الأنشطة العلمية المقررة له حيث استحدثت البرامج العلمية في نوفمبر ١٩٧٧م وشرع في تقديم الخدمات الاستشارية عام ١٩٧٨م وفعل نشاط المعلومات الإدارية في نفس العام من خلال افتتاح مكتبة المعهد المتخصصة والتي ضمت قسما للوثائق الإدارية. و قد فعل نشاط البحث العلمي عام ١٩٧٩م من خلال إصدار دورية «الإداري». وقد أسهمت أنشطة المعهد بفعالية في التطوير الإداري حيث لعب المعهد دور بيت الخبرة الإداري واضطلع بمهمة إعداد الموظفين الحكوميين بمستوياتهم المختلفة وتحمل رسالة نشر الوعي الإداري، وذلك على النحو التالي:

أولاً - نشاط التدريب والتأهيل:

يشكل نشاط المعهد التدريبي وسيلة أساسية لتنمية موظفي الجهاز الإداري للدولة وقد زاد من أهمية التدريب بالمعهد المعطيات التالية:

- خطط تطوير الجهاز الحكومي، و التطورات المتسارعة في أهداف ومهام وحجم هذا الجهاز.
- الفجوة بين الإمكانات المطلوبة من الكفاءات الإدارية والإمكانات المتاحة .
- حداثة الخبرة الإدارية في جميع المستويات الإدارية.
- التطورات التقنية المتسارعة وحتمية الأخذ بها لتطوير العمل الإداري.

انطلاقاً من ذلك فإن المعهد عمل على المساهمة في توفير القوى البشرية المدربة في مجالات العمل الإداري والمالي والمكتبي المختلفة، وتدريب الموظفين على ممارسة أساليب العمل الحديثة، وإعداد بعض الكوادر المؤهلة تأهيلاً علمياً متكاملاً، وإعادة تدريب الموظفين وفقاً للتغييرات التنظيمية والتكنولوجية والتشريعية، والمساهمة في تطبيق سياسات توطين الوظائف من خلال إعداد البدائل المناسبة للخبرات الوافدة في المجالات المتصلة بنشاط المعهد. وقد استوجب ذلك التطوير الكمي والنوعي للبرامج العلمية بالمعهد في سبيل الربط الدقيق بين برامج المعهد التدريبية وبين الاحتياجات التنموية للدولة. وقد شكلت التوجهات الحكومية في مجال التدريب واعتبار التدريب اختصاصاً ثابتاً لجميع الوحدات الحكومية بموجب قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة وواجب وظيفي لجميع العاملين بأجهزة الدولة طبقاً للمادة رقم (٢٥) من قانون الخدمة المدنية لعام ١٩٨٠م سنداً مهماً للمعهد. كما أسهمت جهود وزارة الخدمة المدنية لتفعيل التدريب - في ضوء الاختصاصات المحددة لها بموجب مرسوم إنشائها - وتزايد الاهتمام

بالتدريب في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة – المدنية منها والعسكرية – باعتباره أداة هامة لتحسين أداء العاملين في هذه الوحدات في تعزيز مكانة المعهد التدريبية .

هذا وتعكس جهود المعهد خلال السـنوات الماضية تطويراً جذرياً في عدد ونوعية البرامـج العلمية المقدمة، فقد ارتفع عدد البرامج أثناء الخدمة من (١٣) برنامجاً في العـام التدريبـي الأول١٩٧٧-١٩٧٨ م إلى (١٧٩) برنامجاً عـام ٢٠١١ م. كما زادت الطاقة الاستيعابية للمعهد سنة بعد أخرى لتتجاوز في عام ٢٠١١ م (٢٧٠٠) متدرب سنوياً مقارنة ب (٢٣٢) متدرباً في العام التدريبي الأول[٢٤].

وفـي جانب التطوير النوعي بهدف مواكبـة الاحتياجات المتجددة لوحدات الجهاز الإداري للدولة، قام المعهد بالتالي:

- التوسـع في تغطية الاحتياجات التدريبية للموظفين لتشمل مجالات الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الإدارة المالية، الاقتصاد، المحاسبة، الإحصاء، الإدارة المكتبية، المعلومات (علوم المكتبات والتوثيق والحاسب الآلي)، القانون،البحث العلمي، وغيرها.
- تغطية الاحتياجات التدريبية لمختلف المسـتويات الإدارية بما في ذلك شاغلو الوظائف التخصصية.
- المسـاهمة في التطويـر الإداري للأجهزة الحكومية اللامركزيـة حيث غطى المعهد بخدماته التدريبية جميع مناطق السلطنة.
- سد بعض احتياجات القطاع العسكري والأمني من التدريب الإداري من خلال برامج خاصة بهذه الجهات والمشاركة في تغطية المقررات الإدارية في برامجها التأهيلية.
- دعم برامج التوطين وذلك بتنفيذ البرامج الإعدادية والتأهيلية.
- المسـاهمة في إعادة تأهيل بعض المخرجات الجامعية في التخصصات الفائضة عن الحاجة.
- مواكبة توجهات الدولة في اعتماد التقنية في العمل الإداري والمالي والمكتبي الحكومي باستحداث برامج الحاسب الآلي بمستوياتها المختلفة، ومجالاتها المتعددة.
- دعم مشـروعات تطوير الخدمة المدنية (مشـروع التوظيف المركزي، مشروع نظام معلومات الموارد البشرية، الخطط السنوية للتدريب).
- إعداد بعض موظفي الدولة في مجال اللغة الإنجليزية.

إجمالا فإن رصيد المعهد خلال السنوات ١٩٧٧-٢٠١١ م من البرامج العلمية والذي بلغ (٢٥١٦) فعالية علمية متنوعة، منها (١٣) برنامجاً إعدادياً وأربعة دبلومات استفاد منها (٤٧٤٠٨) موظفين ينتمون إلى (٢١٩) جهة ويتوزعون على الإدارات المركزية والإقليمية، يشكل جانباً مهماً من جهود الدولة الموجهة لتنمية القوى العاملة الحكومية. كما أن الدور المناط بالمعهد خلال عام ٢٠١٢م في تدريب الموظفين الجدد المعينين بالأوامر السامية في عام ٢٠١١م والبالغ عددهم (٦٤٠٠) موظف من خلال البرنامج التأسيسي للموظفين الجدد سيكون له الأثر الملموس في تهيئة هذه الشريحة من الموظفين لتولي مسؤولياتها الوظيفية على أسس سليمة.

ثانياً: النشاط الاستشاري:

انطلاقاً من أهمية الاستشارات في التطوير الإداري فقد مثلت الاستشارات أحد الأنشطة الرئيسة والفاعلة لمعهد الإدارة العامة منذ تأسيسه في عام ١٩٧٧م حيث تبوأ المعهد موقع بيت الخبرة الوطني في تقديم العون والمساعدة المتخصصة للأجهزة الحكومية وقيادات العمل الحكومي. وقد تدرج المعهد في خدماته من الاستشارات البسيطة المتعلقة بتطوير بعض جوانب العمل الحكومي إلى الاستشارات الكبيرة المتصلة بالتنظيم وإعادة التنظيم وتطوير الأداء الحكومي. وعليه فإن الاستشارات المقدمة من المعهد خلال السنوات الماضية ومجموعها (٨٨) استشارة[٢٥] غطت جزءاً مهما من احتياجات وحدات الجهاز الإداري للدولة وساعدتها في تحديث هياكلها التنظيمية، وتطوير لوائحها وأنظمتها، وتبسيط وتحديث إجراءات وأساليب العمل بها، وترشيد استخدام الإمكانات المالية والبشرية المتاحة لها وتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها ورسم خطط التدريب المناسبة لتطوير الأداء. وبالرغم من تراجع حجم نشاط الاستشارات في العقد الأخير لظروف تتصل بأولويات الوحدات الحكومية، إلا أن الحاجة المستمرة لتقييم واقع العمل بالجهاز الحكومي، والمساعي المستمرة للتطوير، والتحديث في الهياكل التنظيمية والأنظمة والإجراءات وأساليب العمل تعظم من دور معهد الإدارة العامة - حاضرا ومستقبلا - الأمر الذي دعا الحكومة إلى الاهتمام بتطوير المعهد وتحديد متطلبات هذا التطوير بالاستعانة ببيوت خبرة متخصصة[٢٦] تعمل منذ منتصف عام ٢٠١١م على تقييم نشاطات المعهد وانجازاته وأدواره الجديدة ومتطلبات التطوير[٢٧].

الخلاصة:

تميزت تجربة بناء الجهاز الإداري للدولة في سلطنة عمان بالحرص على أن يكون هذا الجهاز منسجماً مع أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وملبياً للمتغيرات المستجدة. وعليه فقد اتسمت السياسات الحكومية بالربط بين الخطط الخمسية والقرارات التنظيمية.

كما تميزت هذه التجربة باعتماد الدولة المرونة التامة في استحداث و دمج وإلغاء الوحدات الحكومية، والمرونة في تغيير وتطوير البناء التنظيمي لوحدات الجهاز الإداري للدولة كلما كان ذلك ضرورياً.

وقد حقق هذا النهج بناء جهاز إداري خطط له أن يكون قادراً على تحقيق الأهداف التنموية – قصيرة وطويلة الأجل – ومتكيفا مع المتغيرات والمستجدات المحلية، والعالمية ومنها: العولمة، اقتصاد السوق، ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأزمات الاقتصادية المحتملة، وخاصة الأزمات المرتبطة بالنفط باعتباره المورد الاقتصادي الرئيس للدولة.

وتعكس القرارات الحكومية خلال عام ٢٠١١م قدرة الدولة على تحديث نظامها الإداري وتشريعاته ونظم وإجراءات العمل الحكومي في زمن قياسي وبكفاءة عالية.

الجزء الرابع: سياسات الموارد البشرية وتطور جهاز العاملين بالجهاز الإداري للدولة:

تمثل الثروة البشرية الثروة الحقيقية والمورد المتجدد لجميع المجتمعات والدول. وقد أبرزت تجارب التنمية في البلاد المتقدمة والنامية على حد سواء أهمية نوعية العنصر البشري في التنمية الاقتصادية، ومدى تأثير قدرة الكوادر المؤهلة والمدربة على تحقيق الدول لمعدلات نمو مرتفعة، ومدى تأثير النقص في الكوادر المؤهلة والكفؤة في برامج وخطط التنمية فيها. وقد كان العنصر البشري وما زال الهدف والغاية لحكومة السلطنة خلال العقود الأربعة الماضية.

وقد أدركت الدولة مبكراً أن تنمية العنصر البشري تستوجب تحديد الاتجاهات المستقبلية للتنمية الشاملة، وتحقيق تنمية مترابطة متكاملة في كافة الجوانب الأساسية، ووضع سياسات تشمل: الخصائص السكانية، والخصائص الهيكلية للقوى العاملة، والتربية والإعداد والتدريب، وسياسات الاستخدام. عليه عملت الحكومة على أن يتم ذلك كله في إطار الخطط الاقتصادية والاجتماعية الشاملة ومن خلال الأهداف الاستثمارية والإنتاجية لخطط التنمية.

وتمثل قضية الموارد البشرية اليوم رعاية، وتعليماً، وتدريباً، وتوظيفاً تحدياً بارزاً ومتغيراً جوهرياً تأخذه الدولة بالاعتبار في التخطيط لمستقبل التنمية الشاملة من خلال عدد من النقاط الهامة أهمها:

- تبني سياسة واضحة المعالم والأهداف تنسجم وتتكامل مع السياسة العامة للدولة، وخطتها التنموية.
- تطوير نظام التعليم وتوفير المخصصات اللازمة لذلك ضماناً لاستمراره والتوسع في تطبيقه. فقد بلغ جملة ما أنفقته الحكومة على مجال التعليم خلال الفترة (١٩٧٦- ٢٠٠٩م) نحو (١٠,٣) مليارات ريال عماني[٢٨]، بما نسبته (٩,٥٥ ٪) من إجمالي الإنفاق العام للدولة[٢٩].
- الاهتمام ببرامج تنمية الموارد البشرية وتطوير هذه البرامج بصفة مستمرة.
- العمل على التنسيق والتكامل بين السياسات السكانية وسياسات الاستخدام والقوى العاملة وسياسات التعليم وإستراتيجية التنمية.
- استحداث جهاز مؤسسي يتولى الإشراف على برامج التنمية في الدولة ويتابع تنفيذها وتقويمها، ويقوم بالتنسيق بينها وبين جميع البرامج التنموية ذات الصلة عام ١٩٧٤م وهو: مجلس التنمية والأجهزة القائمة بهذه المهام في الفترات المختلفة وصولا إلى المجلس الأعلى للتخطيط حالياً.

أهداف وبرامج قطاع الموارد البشرية بالسلطنة:

اهتمت الدولة بوضع سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية في وقت مبكر وبدءاً من الخطة الخمسية الأولى (١٩٧٦-١٩٨٠ م). ففي باب سياسات وإجراءات التنمية الاقتصادية اعتبر المورد البشري أساس تحقيق أي تقدم اقتصادي، واعتبر التدريب من أهم عناصر التنمية الاقتصادية والوسيلة الأهم في زيادة العرض من القوة العاملة التي لم تكن بمستوى الطلب في ذلك الوقت. ومنحت الخطة الأولوية في البرامج التدريبية للقطاعات التي تستوعب أكبر عدد من العمالة.

وأولت الخطة الثانية (١٩٨١-١٩٨٥م) أهمية أكبر لقطاع التعليم والتدريب المهني والقوى العاملة، وتضمنت أهدافاً وسياسات أكثر تفصيلاً ووضوحاً، وأكدت على تطوير التعليم والتدريب المهني وفقا لاحتياجات الاقتصاد الوطني.

إلا أن التطور الأكثر وضوحاً في السياسة الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية ظهر في الخطة الخمسية الثالثة (١٩٨٦-١٩٩٠م) والرابعة (١٩٩١-١٩٩٥م) حيث اعتبرت تنمية الموارد البشرية بصفة عامة، وتطوير القوى العاملة بصفة خاصة من الأهداف الرئيسة للخطة. وشهدت الخطة الرابعة للتنمية وضع أول خطة طويلة المدى لتنمية الموارد البشرية العمانية للسنوات (١٩٩١ -٢٠٠٠ م) باستخدام نموذج القوى العاملة المعد من قبل البنك الدولي. وقد ترجمت الخطة إلى مجموعة من السياسات (١٦) سياسة بعضها موجه إلى التوطين وتشجيع العمانيين على الالتحاق بوظائف القطاع الخاص، والبعض الآخر استهدف إعداد القوى العاملة بما يتفق واحتياجات سوق العمل بالإضافة إلى السياسات الهادفة إلى ترشيد الاستخدام في القطاع الحكومي بالتقاعد المبكر[٣٠].

تحقيقاً لذلك أنشئت لجنة عليا للتدريب المهني والعمل عام ١٩٩١ م بهدف إعطاء دفعة قوية لتطوير وتنفيذ سياسة التعمين في القطاعين العام والخاص وإحكام الربط بين سياسات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل.

وتمثلت أهم الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف الخطة في:

- صدور نظام التأمينات الاجتماعية للعاملين بالقطاع الخاص بالمرسوم السلطاني ٧٢/ ٩١ بغرض تشجيع العمانيين على الانخراط في سوق العمل الخاص .
- تنظيم استقدام العمالة الوافدة بتحديد نسب للتعمين في مختلف القطاعات الاقتصادية وإلزام منشآت القطاع الخاص تحقيقها بنهاية عام ١٩٩٦م.
- تشجيع العمانيين على الانخراط بالقطاع الخاص بتحديد الحد الأدنى للأجور في القطاع الخاص، وفتح مكاتب تشغيل العمالة الوطنية .
- حظر استقدام عمالة وافدة في بعض المهن وفرض رسوم إصدار المأذونيات.
- تطوير التعليم الفني والتدريب المهني من خلال إعادة هيكلة التدريب المهني والتعليم الفني وتطوير نظام الدراسة وفق متطلبات نظامي المؤهلات المهنية الوطنية العامة (GNVQ) ونظام المؤهلات المهنية الوطنية (NVQ) .
- تعزيز تدريب وتأهيل العمالة العمانية من خلال وضع اللائحة التنظيمية للتدرج المهني والتدريب على رأس العمل.

وعلى الرغم من التحسن الذي طرا على المؤشرات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ومساهمة قوة العمل العمانية في سوق العمل إلا أن النتائج المحققة في قطاع العمل

والتعمين كانت أقل من المستهدف، حيث لم تتحقق النسبة المستهدفة للتعمين في القطاع الخاص وهي (٢٥ ٪) وكان المحقق بنسبة (١٤,٧ ٪) فقط، كما كانت النسبة المحققة في القطاع الحكومي دون المأمول. وهكذا لم تتحقق نسبة التعمين المخططة لإجمالي العمالة في الفترة (١٩٩٥-٢٠٠٠م) والمقدرة بنحو (٣٨,٩ ٪) وكان التغيير محدودا ولم يتجاوز (٣,٠٪) وبلغ (٣٤,٣ ٪) . لذا أولت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني:عمان ٢٠٢٠ المعتمدة عام ١٩٩٦م اهتماما خاصا بتنمية الموارد البشرية وتأهيل القوى العاملة الوطنية، واستهدفت الرؤية «تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار وبما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العمانية».

وتمثلت أهداف قطاع العمل والتعمين في تدريب وتأهيل العمانيين بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، و إيجاد فرص التوظف لهم في القطاعين العام والخاص لتفادي حدوث بطالة فيما بينهم، وإحلال العمالة الوافدة بعمالة عمانية ذات كفاءة عالية، ورفع مساهمة قوة العمل العمانية عموما ومساهمة المرأة خصوصا في سوق العمل.

وعليه جاءت السياسات الحكومية في السنوات التالية لاعتماد الرؤية مستندة لوثيقة الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية والرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني٢٠٢٠ وانطلقت سياسات الحكومة من محورين أساسيين:

- توفير احتياجات سوق العمل من القوى العاملة كماً ونوعاً.
- القضاء على البطالة في صفوف القوى العاملة الوطنية والسعي لبلوغ حالة التشغيل شبه الكامل لها. وقد تضمنت هذه الوثيقة المهمة الأهداف المستقبلية للتعليم والإعداد والتدريب المهني من حيث الوضع المؤسسي والتشريعي والدعم المالي من قبل الدولة. كما احتوت على محور خاص بالسياسات المرتبطة بالتوظيف في القطاعين العام والخاص، حيث تحددت أهداف التشغيل في الرؤية المستقبلية للفترة (١٩٩٥-٢٠٢٠م) فيما يلي:
- زيادة القوى العاملة العمانية من (١٧٪) إلى (٥٠٪) من إجمالي السكان.
- رفع نسبة مساهمة المرأة من (٦٪) إلى (١٢٪) من إجمالي القوى العاملة.
- رفع نسبة التعمين في القطاع الحكومي من (٦٨٪) إلى (٩٥ ٪).
- زيادة نسبة التعمين في القطاع الخاص من (١٥٪) إلى (٧٥٪).

وقد جاءت أهداف الخطط الخمسية (الخامسة، والسادسة، والسابعة، والثامنة) منسجمة مع هذا الهدف.

تطور جهاز العاملين بالجهاز الإداري للدولة ١٩٧٠ - ٢٠١٠م

مثلت التحولات في حجم ونوعية جهاز العاملين بالخدمة المدنية طفرة كبيرة فرضتها ظروف وتحديات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في السلطنة خلال العقود الأربعة الماضية حيث ارتفع عدد موظفي الجهاز الإداري للدولة من (١٧٥٠) موظفاً عام ١٩٧٠ إلى (١٦٣٩٨٢) موظفاً عام ٢٠١٠م[٣١]، أي تضاعف العدد (٩٤) ضعفا تقريبا، ومثلت الزيادة حتى نهاية ٢٠١٠م أكثر من (٩٣٧٠٪).

وقد ارتبطت هذه الزيادة الكمية بمراحل تطور الجهاز الإداري للدولة وتزايد مسؤولياته وأدواره وبحسب توجهات وبرامج الخطط الخمسية للتنمية. وعليه كان تطور عدد موظفي الدولة في سنوات تأسيس الجهاز الحكومي وبحسب الخطط الخمسية على النحو التالي:

- ارتفع عدد موظفي الحكومة خلال السنوات الخمس الأولى من تأسيس الجهاز الحكومي من (١٧٥٠) موظفاً عام ١٩٧٠ م إلى (١٩٠٠٠) موظف عام ١٩٧٥ م أي بما يقارب أحد عشر ضعفاً وبزيادة قدرها (٩٨٥,٧ ٪).
- في الفترة (١٩٧٦م - ١٩٨٠م) ارتفع عدد موظفي الدولة ليبلغ (٣٨٨٤٠) موظفاً بزيادة قدرها (١٠٤,٤ ٪) خلال خمس سنوات مثلت فترة تنفيذ الخطة الخمسية الأولى.
- وخلال سنوات الخطة الخمسية الثانية (١٩٨١م -١٩٨٥م) ارتفع عدد موظفي الجهاز الإداري للدولة بنسبة (٧١,٧ ٪) أي بزيادة قدرها (٢٧٨٠٨) موظفين وبلغ ما مجموعه (٦٦٦٤٨) موظفا.
- أما في السنوات (١٩٨٦م - ١٩٩٠م) - فترة الخطة الخمسية الثالثة - وبالرغم من الإجراءات العديدة التي اتخذتها الحكومة لمواجهة أزمة انخفاض الإيرادات النفطية على إثر انهيار أسعار النفط في ذلك الوقت، إلا أن متطلبات التنمية فرضت زيادة في أعداد العاملين بلغت (١٣٨٥٦) أي بنسبة (٢٠,٨٪).
- وفي سنوات الخطة الخمسية الرابعة (١٩٩١م -١٩٩٥م) بلغت الزيادة في موظفي الخدمة المدنية (٢٢٧٠٢) موظفا بنسبة (٢٨,٢٪). علما بأن هذه الفترة شهدت

إقرار سياسات عديدة استهدفت الحد من التوظيف غير المدروس وتحسين أداء القوى العاملة الحكومية، وتنفيذ برامج لتوطين الوظائف وغيرها من السياسات.

- وفي السنوات (١٩٩٦م -٢٠٠٠م) ومع تنفيذ الخطة الخمسية الخامسة ونتيجة لتطبيق سياسة التقاعد المبكر وتطبيق سياسات التعمين تراجع عدد الموظفين الحكوميين- ولأول مرة منذ عام ١٩٧٠م - بنسبة بلغت (٣ , ٠٪) ليثبت عددهم عند (١١٠٤٩٨) موظفاً في نهاية الخطة.
- وفي سنوات الخطة الخمسية السادسة (٢٠٠١ -٢٠٠٥) بلغ عدد موظفي الدولة المدنيين (١٣٢٤١٤) بزيادة قدرها ٢١٩١٦ موظفاً بنسبة (١٩,٨ ٪).
- وفي سنوات الخطة الخمسية السابعة (٢٠٠٦ -٢٠١٠) بلغ عدد موظفي الدولة المدنيين (١٦٣٩٨٢) موظفاً بزيادة قدرها (٣١٥٦٨) موظفا بنسبة (٢٣,٨ ٪).

التحديات التي تواجه السلطنة في مجال الموارد البشرية:

على الرغم من التحسن الكبير في المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية خلال العقود الأربعة الماضية، ووصول السلطنة إلى مكانة متقدمة بين البلدان النامية، بل و تفوقها في بعض المؤشرات على عدد من البلدان المتقدمة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه قطاع الموارد البشرية و تحقيق الرؤية المستقبلية لها-أبرزتها التقارير ودراسات التقييم التي تم إعدادها لهذا الغرض - و التي تتلخص في الآتي (الهنائي، حافظ):

١- ضعف الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة الوطنية وتدني مشاركتها في الاقتصاد الوطني ونظرتها المتعالية لبعض المهن والحرف مما يضعف من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية والتفاعل والتعامل مع الاقتصاد العالمي ويصعب في ذات الوقت عمليات إحلال العمالة الوافدة.

٢- ضعف التعليم الأساسي مما يجعل الإنسان العماني أقل قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني الذي تزداد آفاقه بمعدلات كبيرة كل يوم.

٣- الزيادة المطردة في أعداد الباحثين عن عمل وصعوبة توفير فرص العمل المناسبة لما يقارب مليون عماني من المتوقع دخولهم سوق العمل خلال ربع القرن القادم.

٤- وجود تفاوت في مزايا العمل بين القطاعين العام والخاص والمتمثلة في الرواتب و

ساعات العمل، والعطلات الرسمية، ومزايا التقاعد، مما يؤدي إلى عزوف العمانيين عن الانخراط في العمل لدى القطاع الخاص.

٥- التحديات الناجمة عن ضرورة تقليل أعداد العمالة الوافدة بمختلف المهن والأنشطة، خاصة أن أغلبهم يعمل في الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة ولا تعادل إنتاجيتهم تكلفتهم الاقتصادية الحقيقية.

٦- الاحتياجات المتزايدة للخدمات الأساسية من تعليم وصحة ومياه وإسكان وصرف صحي.. الخ، الناتجة عن تزايد السكان بمعدلات تفوق معدلات نمو الدخل القومي والإيرادات الحكومية.

هذه وغيرها من التحديات المحتمل ظهورها في السنوات القادمة تحظى باهتمام الحكومة انطلاقاً من حقيقة مهمة ومعروفة في هذا الصدد أكدها الاقتصادي المعروف مارشال في كتابه «أصول الاقتصاد» مفادها الآتي: «إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر» لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره، هي أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

الخاتمة:

تشهد السلطنة - مثلها مثل العديد من الدول الأخرى - تطورات وتحديات اقتصادية واجتماعية وتقنية عديدة لها تأثيرات مباشرة على الإدارة العامة. ولكي يتمكن القطاع الحكومي من مواجهة تلك التطورات والتحديات، تسعى الحكومة عموماً، والأجهزة الحكومية خصوصاً للاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة ومواكبة التوجهات السائدة في التطوير مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية السلطنة .

وحيث تؤكد عملية التطوير الإداري وفقاً للمفهوم الحديث للإدارة العامة على جوانب اللامركزية الإدارية، الاعتناء بالعملاء، وإيجاد معايير محددة للأداء. الشفافية المالية، التحكم في التكاليف المالية، لذا أكد الهدف (٢١) للخطة الخمسية الثامنة على تطوير ورفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة والعمل على الاستفادة من المستجدات على الصعيدين المحلي والدولي في تجويد أداء العاملين والتركيز بصفة خاصة على تحقيق الاستفادة القصوى من التطور التقني في مجال تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل الإجراءات وإنجاز المعاملات.

تحقيقاً لذلك فإن جهود التطوير في السنوات القادمة ستصب حتماً في التالي:

- إنجاز مشروع «الحكومة الإلكترونية» ليشمل جميع المعاملات الخدمية والحكومية، مما سيسهم في تسهيل الاتصالات بين الإدارات وبعضها في كل جهاز حكومي، وبين الأجهزة الحكومية وبعضها، وبين هذه الأجهزة والمستفيدين من الخدمة ويحقق تبسيط الإجراءات واستثمار الوقت وإرضاء الجمهور، وبالتالي زيادة الإنتاجية في جوانبها الكمية والنوعية و تخفيض التكلفة. وإذا كانت الإنجازات المحققة في السنوات الماضية كبيرة فإن الإنجازات القادمة لابد وأن تكون أسرع وأفضل بفضل تطور التقنية ونضج التجربة واستعداد الموظفين للتعامل معها بل وتفضيلهم لها.
- التطوير التنظيمي للجهاز الإداري للدولة إما بإنشاء أجهزة إدارية جديدة، وخاصة الهيئات والمؤسسات العامة، أو إلغاء أو دمج أو تقليص دور الأجهزة القائمة أو توسيع نشاطاتها، أو رفع مستواها التنظيمي أو خفضه بناء على الضرورات التنظيمية أو الاقتصادية، إضافة إلي تحويل بعض الأنشطة الحكومية إلى نشاطات تجارية استمراراً للتجربة السابقة في هذا المجال.
- استمرار تحديث التنظيمات الإدارية للأجهزة الحكومية بما يجعل هياكلها التنظيمية والإجرائية مواكبة لمتطلبات العمل بها ويزيد من كفاءتها وفاعليتها وجودتها.

• استمرار تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية ومتابعة تطبيق هذه الأنظمة واللوائح بالصورة المثلى.

• مواصلة الجهود الرامية إلى ترشيد استخدام المال العام وخفض التكاليف المترتبة علي الدولة، وزيادة عائداتها من الإنفاق. ويعول في هذا الجانب أن يقوم جهاز الرقابة المالية والإدارية من خلال الصلاحيات الجديدة الممنوحة له بدور ملموس في تقييم أداء البرامج والمشروعات الحكومية (التقييم المؤسسي).

• الاستغلال الأمثل للقوى البشرية وتحسين قدرات ومهارات موظفي الدولة من خلال التدريب الإداري والفني والمهني والتقني في مجالات العمل المختلفة من جهة، والتأهيل المتخصص من جهة أخرى والقضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتسيب الإداري بوضع معدلات واضحة للأداء تُتخذ كأساس لتقييم كفاءة الأفراد العاملين، ودرجة إجادتهم للأعمال والمسئوليات المناطة بهم.

• الأخذ بمنهجيات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية وعلى وجه الخصوص إدارة الجودة الشاملة التي طبقت في بعض الأجهزة الحكومية من سنوات عدة (وزارة الصحة،شرطة عمان السلطانية،مستشفى جامعة السلطان قابوس،وزارة الخدمة المدنية ...الخ) وتمثل اليوم هدفاً لعدد كبير من الجهات.

• تطوير القيادات الإدارية - الحالية والمستقبلية - من خلال الإعداد و التدريب المتخصص لتمكينهم من النمو والتفوق في ممارسة المسئوليات المناطة بهم. ويعتبر توجه اللجنة العليا لوضع الخطة الخمسية لتطوير معهد الإدارة العامة وفق النموذج الفرنسي والخطوات التنفيذية في هذا الجانب إشارة مهمة على توجه الدولة الجاد لبناء القيادات الإدارية.

الملاحق

تطور موظفي الجهاز الإداري للدولة (المدنيين) خلال السنوات ١٩٧٠-٢٠١٠

السنة	مجموع الموظفين	مجموع العمانيين	مجموع الوافدين	العمانيون ٪
١٩٧٠	١٧٥٠	١٦٣٠	١٢٠	٩٣,١
١٩٧١	٣١١٢	٢٨٥٧	٢٥٥	٩١,٨
١٩٧٢	٥٣١٨	٤٧٦٥	٥٥٣	٨٩,٦
١٩٧٣	٩٠٧٣	٧٤٠٣	١٦٧٠	٨١,٦
١٩٧٤	١٢٠٣٥	٩٠٣٥	٣٠٠٠	٧٥,١
١٩٧٥	١٩٠٠٠	١٥٠٠٠	٤٠٠٠	٧٨,٩
١٩٧٦	٢٢٣١١	١٥٦٦٨	٦٦٤٣	٧٠,٢
١٩٧٧	٢٦٧٦٥	١٧٢٦٩	٩٤٩٦	٦٤,٥
١٩٧٨	٢٨٦٨١	١٧٣١٤	١١٣٦٧	٦٠,٤
١٩٧٩	٣٥٠٣٠	٢١٢١٦	١٣٨١٤	٦٠,٦
١٩٨٠	٣٨٨٤٠	٢٣٤٤٥	١٥٣٩٥	٦٠,٤
١٩٨١	٤٣٧٥١	٢٦٨٨٦	١٦٨٦٥	٦١,٥
١٩٨٢	٤٩٨٠٩	٢٩٦٤٧	٢٠١٦٢	٥٩,٥
١٩٨٣	٥٤٨٧٧	٣٣٥٣٧	٢١٣٤٠	٦١,١
١٩٨٤	٦٢٠٤٣	٣٧١١٩	٢٤٩٢٤	٥٩,٨
١٩٨٥	٦٦٦٤٨	٣٩١٩٦	٢٧٣٥٢	٥٨,٨
١٩٨٦	٦٧٥٥٠	٤٠٢٢٣	٢٧٤٥٤	٥٩,٥
١٩٨٧	٧٢٢٦٠	٤٢٩٧٧	٢٩٢٨٣	٥٩,٥
١٩٨٨	٧٥١٠٩	٤٥٥٧٤	٢٩٥٣٥	٦٠,٧
١٩٨٩	٧٧٢٦٩	٤٧٧٨٥	٢٩٤٨٤	٦١,٨
١٩٩٠	٨٠٥٠٤	٥٠٤٤٤	٣٠٠٦٠	٦٢,٧
١٩٩١	٨٧٨٢٦	٥٦٠٠١	٣١٨٢٥	٦٣,٨
١٩٩٢	٩٣٠٧٩	٥٩٧٢٢	٣٣٣٥٧	٦٤,٢
١٩٩٣	٩٨٣٤٢	٦٤١٥٥	٣٤١٨٧	٦٥,٢
١٩٩٤	١٠١٣٠٤	٦٧٨٠٩	٣٣٤٩٥	٦٦,٩
١٩٩٥	١٠٣٢٠٦	٧٠٥٧٦	٣٢٦٣٠	٦٨,٤
١٩٩٦	١٠٢٠٦٤	٦٨٥٧١	٣٣٤٩٣	٦٧,٢
١٩٩٧	١٠٣٥٧٥	٧٠٥٠٦	٣٣٠٦٩	٦٨
١٩٩٨	١٠٦١٦٢	٧٢٥٦٩	٣٣٥٩٣	٦٨,٤
١٩٩٩	١٠٨٢١٠	٧٧٠٠٠	٣١٢١٠	٧١,٢

٢٠٠٠	١١٠٤٩٨	٨١٧٧٩	٢٨٧١٩	٧٤,١
٢٠٠١	١١٤٣٧٠	٨٧٢٠٩	٢٧١٦١	٧٦,٣
٢٠٠٢	١١٨٦٣٧	٩٣٢٢٧	٢٥٤١٠	٧٨,٦
٢٠٠٣	١٢٣٠٤٥	٩٩٠٧٦	٢٣٩٦٩	٨٠,٥
٢٠٠٤	١٢٧١٢١	١٠٤٢٢٣	٢٢٨٩٨	٨١,٩
٢٠٠٥	١٣٢٤١٤	١٠٩٤٢٤	٢٢٩٩٠	٨٢,٦
٢٠٠٦	١٣٨٨٠٦	١١٦٠٥٤	٢٢٧٥٢	٨٣,٦
٢٠٠٧	١٤٦٩٠٨	١٢٤٤٠٥	٢٢٥٠٣	٨٤,٧
٢٠٠٨	١٥٣٥٢٨	١٣١٢٠٩	٢٢٣١٩	٨٥,٥
٢٠٠٩	١٥٩٥٣٨	١٣٦٦٢٢	٢٢٩١٦	٨٥,٦
٢٠١٠	١٦٣٩٨٢	١٤٠٣٧٠	٢٣٦١٢	٨٥,٦

*- وضع الجدول استناداً إلى البيانات المنشورة في الكتب الإحصائية السنوية بعدد الموظفين في كل قطاع من قطاعات الدولة وتوزيعهم بحسب الجنسية والجنس.

بعض مؤشرات التنافسية العربية في الأسواق الدولية (٢٠١١)

الدولة	البنية التحتية الأساسية	البنية التحتية التقانية	رأس المال البشري	جاذبية الاستثمار	الحاكمية وفاعلية المؤسسات	مؤشر التنافسية العربية
الجزائر	٠,١٥	٠,٣٦	٠,٤٨	٠,٤٥	٠,٢٤	٠,٣٦
البحرين	٠,٥٤	٠,٦٨	٠,٥٩	٠,٥٩	٠,٤٦	٠,٥٣
مصر	٠,٢٢	٠,٣٦	٠,٤٧	٠,٤٦	٠,٣٤	٠,٣٦
الأردن	٠,٢٦	٠,٣٨	٠,٦٣	٠,٦٨	٠,٤٧	٠,٤٢
الكويت	٠,٤٧	٠,٤٩	٠,٥٦	٠,٥١	٠,٥٤	٠,٤٦
لبنان	٠,٢٧	٠,٣٥	٠,٦٢	٠,٥٢	٠,٢٨	٠,٣٩
ليبيا	٠,٢٩	٠,١٣	٠,٦	٠,٣٨	٠,٢١	٠,٣٧
موريتانيا	٠,٠٤	٠,٢٤	٠,١٢	٠,٢٥	NA	٠,٢٦
المغرب	٠,١٣	٠,٢٩	٠,٣١	٠,٤٧	٠,٥٤	٠,٣٤
سلطنة عمان	٠,١٩	٠,٢٩	٠,٥١	٠,٥١	٠,٥	٠,٤٣
قطر	٠,٦	٠,٣٤	٠,٦٥	٠,٤٤	٠,٥	٠,٤٧
السعودية	٠,٢٢	٠,٤٩	٠,٥٧	٠,٦٣	٠,٤٦	٠,٤٧
السودان	٠,٠٦	٠,٢٩	٠,١٨	٠,٣٧	٠,٠٤	٠,٢٧

سوريا	٠,٠٧	٠,٣٤	٠,٥٣	٠,٣٣	٠,٣٦	٠,٣٤
تونس	٠,١٨	٠,٤١	٠,٦	٠,٤٧	٠,٤٦	٠,٤٥
الإمارات	٠,٦٥	٠,٦٦	٠,٥٣	٠,٥٥	٠,٤٩	٠,٥٢
اليمن	٠,٠١	٠,١٥	٠,٢١	٠,٣٧	٠,١	٠,٢٥
متوسط الدول العربية	٠,٢٦	٠,٣٧	٠,٤٨	٠,٤٧	٠,٢٧	٠,٣٩

المصدر: تقرير التنافسية العربية (٢٠١٢) المعهد العربي للتخطيط – الكويت.

تصنيف سلطنة عمان في الحكومة الإلكترونية حسب تقرير الأمم المتحدة لعام ٢٠١٢

الدولة	الترتيب عام ٢٠١٠	الترتيب عام ٢٠١٢
الإمارات	٤٩	٢٨
البحرين	١٣	٣٦
قطر	٦٢	٤٨
الأردن	٥١	٩٨
لبنان	٩٣	٨٧
الكويت	٥٠	٦٣
السعودية	٥٨	٤١
عمان	٨٢	٦٤
العراق	١٦٣	١٣٧
سوريا	١٣٣	١٢٨
اليمن	١٦٤	١٦٧
تونس	٦٦	١٠٣
الجزائر	١٣١	١٣٢
المغرب	١٢٦	١٢٠
الصومال	٠	١٩٠
السودان	١٥٤	١٦٥
ليبيا	١١٤	–
موريتانيا	١٥٧	١٨١

المصدر: مؤشر الحكومة الإلكترونية، الأمم المتحدة ٢٠١٢م.

عدد البرامج العلمية والمشاركين بمعهد الإدارة العامة حسب السنوات ونوع التدريب للفترة ١٩٧٨/٧٧ - ٢٠١١م

نوع التدريب	أثناء الخدمة		البرامج الإعدادية		برامج الدبلوم		المجموع		
السنة	البرامج	المشاركون	البرامج	المشاركون	البرامج	المشاركون	البرامج	المشاركون	٪(×)
١٩٧٨/٧٧	١٣	٢٣٢	-	-	-	-	١٣	٢٣٢	٥،
١٩٧٩	١٨	٢٦١	-	-	-	-	١٨	٢٦١	٦،
١٩٨٠	٢٦	٤٧٩	-	-	-	-	٢٦	٤٧٩	١
١٩٨١	١٩	٣٥٦	-	-	-	-	١٩	٣٥٦	٨،
١٩٨٢	٢٩	٤٥٠	-	-	-	-	٢٩	٤٥٠	٩،
١٩٨٤/٨٣	٥١	٩١٠	-	-	-	-	٥١	٩١٠	١،٩
١٩٨٥/٨٤	٤٢	٨٠٢	-	-	-	-	٤٢	٨٠٢	١،٧
١٩٨٦/٨٥	٥٢	١٠٧١	-	-	-	-	٥٢	١٠٧١	٢،٢
١٩٨٧/٨٦	٣٢	٧٩٢	-	-	-	-	٣٢	٧٩٣	١،٦
١٩٨٨/٨٧	٣٨	٨٣٠	٦	١٤٧	-	-	٤٤	٩٧٧	٢،١
١٩٨٩/٨٨	٤٨	١٠٠٦	١	١٢	-	-	٤٩	١٠١٨	٢
١٩٩٠/٨٩	٣٥	٧١٥	٤	٩٥	-	-	٣٩	٨١٠	١،٧
١٩٩١	٥٠	١٠٧٤	-	-	-	-	٥٠	١٠٧٤	٢،٢
١٩٩٣	٣٧	٨٦٢	١	١٨	٢	٢٨	٤٠	٩٠٨	١،٩
١٩٩٣	٤٠	٨٤٧	-	-	-	-	٤٠	٨٤٧	١،٨
١٩٩٤	٥٤	١١٦٤	-	-	٢	٣٠	٥٦	١١٩٤	٢،٦
١٩٩٥	٤٩	٩٠٤	١	١٢	-	-	٥٠	٩١٦	١،٩
١٩٩٦	٥٤	٨٦٣	-	-	-	-	٥٤	٨٦٣	١،٨
١٩٩٧	٦٩	١١٤٠	-	-	-	-	٦٩	١١٤٠	٢،٤
١٩٩٨	١٠٨	١٧٦٢	-	-	-	-	١٠٨	١٧٦٢	٣،٧
١٩٩٩	١٠٦	١٦١٢	-	-	-	-	١٠٦	١٦١٢	٣،٤
٢٠٠٠	١٠٤	١٧٥٧	-	-	-	-	١٠٤	١٧٥٧	٣،٧
٢٠٠١	١١٧	١٨٥٧	-	-	-	-	١١٧	١٨٥٧	٣،٩
٢٠٠٢	١١٧	٢٢٢٢	-	-	-	-	١١٧	٢٢٢٢	٤،٧
٢٠٠٣	١٤٠	٢٥٨٠	-	-	-	-	١٤٠	٢٥٨٠	٥،٤

٢٠٠٤	١٣٢	٢٣٧٩	-	-	-	-	١٣٢	٢٣٧٩	٥
٢٠٠٥	١١٤	١٩٨٨	-	-	-	-	١١٤	١٩٨٨	٤،٢
٢٠٠٦	١١٧	٢١٩٩	-	-	-	-	١١٧	٢١٩٩	٤،٦
٢٠٠٧	١١٥	٢٣٢٣	-	-	-	-	١١٥	٢٣٢٣	٥
٢٠٠٨	١٢٢	٢٣٠٤	-	-	-	-	١٢٢	٢٣٠٤	٤،٩
٢٠٠٩	١٣٢	٢٤٢٣	-	-	-	-	١٣٢	٢٤٢٣	٥،٢
٢٠١٠	١٥٧	٣١٥١	-	-	-	-	١٥٧	٣١٥١	٦،٧
٢٠١١	١٧٩	٣٧٤١	-	-	-	-	١٧٩	٣٧٤١	٨
المجموع	٢٥١٦	٤٧٠٦٦	١٣	٢٨٤	٤	٥٨	٢٥٣٣	٤٧٤٠٨	١٠٠

(*) النسبة المئوية لعدد المشاركين في جميع الفعاليات للفترة ١٩٧٨/٧٧م - ٢٠١١م.

الهوامش

١- تحـددت أهداف التنمية طويلة الأجل- إسـتراتيجية التنمية - في تنويع مصادر الدخل القومي وعدالة توزيع الاستثمارات جغرافيا باعتماد التنمية اللامركزية التي شملت كل ولايات ومحافظات البلاد من دون اسـتثناء، ودعم وتنمية المراكز السكانية الكثيفة والمحافظة على البيئة والاهتمام بموارد المياه، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، واستكمال هياكل البنية الأساسية، ودعم النشاط التجـاري المحلي وتذليل ما يواجهه من صعوبات، واسـتكمال مقومـات قيام اقتصاد وطني حر يرتكز على القطاع الخاص ورفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.وقد اسـتهدفت الخطط الخمسية تحقيق الأهداف طويلة الأجل مع التركيز على بعض الأهداف التي شكلت أولوية في فترة تنفيذ الخطة.

٢- لم يتوفر للباحثة بيان منشور بإجمالي موظفي الدولة المدنيين والعسكريين بعد عام ١٩٩٥ في الخطط الخمسية أو كتب الإحصاء السنوية التي توفر بيانات تفصيلية عن موظفي الدولة المدنيين.

٣- للاطلاع على البيانات التفصيلية يرجع إلى جدول تطور موظفي الجهاز الإداري للدولة (المدنيين) خلال السنوات ١٩٧٠-٢٠١٠في الملاحق.

٤- ارتباطـا بموعـد إعداد هـذا الموضوع، ويتوقع اسـتمرار التطوير اسـتجابة لمتطلبـات التنمية الشاملة.

٥- مثل نشـاط البيئة جزءا مـن اختصاصات وزارة البلديات الإقليمية والبيئة ومثل نشـاط الثروة السمكية جزءا من اختصاصات وزارة الزراعة والثروة السمكية.

٦- تكون الجهاز الإداري للسـلطنة قبل عام ١٩٧٠ من جهازين رئيسـيين فقط هما نظارة الشـؤون الداخليـة ونظارة الشـؤون الخارجية بالإضافـة إلى عدد محدود من الدوائـر الصغيرة (دائرة الشـؤون المالية، دائـرة الجمارك، دائرة البلدية، دائرة الأوقاف ،والتـركات ،دائرة الطرق ،دائرة الشرطة دائرة التحسينات، دائرة البريد، مجلس الأعمار ،المطبعة السلطانية). ولم يتجاوز عدد الموظفين في هذا الجهاز ١٧٥٠ موظفاً.

٧- حظـي الادعاء العام بالاسـتقلال منذ صـدور قانونه عام ٩٩١٩ ، وكان إشـراف المفتش العام للشـرطة والجمارك إشرافاً إدارياً فقط ، دون إخلال بما للادعاء العام من استقلال في أعماله القضائية وهو ما نصت عليه المادة (٦) من قانون الادعاء العام.

٨- قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ الصادر بتأريخ ٢٨/يونيو/١٩٧٥م.

٩- صدرت قوانين حماية المال العام بدءا من السـنوات الأولى لتأسيس الجهاز الإداري للدولة، ففي عام ١٩٧٤ صدر المرسوم السلطاني رقم)٤٣ (ثم صدر المرسوم السلطاني رقم (٣٩) لعام ١٩٨٢ بحمايـة المال العـام وتجنب تضارب المصالح. وجاء صدور القانـون الجديد بموجب المادة (٥٨) الفقرات ٤٢، ٤٣، ٤٤ من النظام الأساسي للدولة المقرة بالتعديل الصادر في أكتوبر ٢٠١١م

١٠- يحصل الباحثون عن عمل على إعانات شهرية وفق ضوابط محددة يطبقها سجل القوى العاملة.

١١- توزعت اختصاصاتها على المجلس الأعلى للتخطيط والمركز الوطني للإحصاء والمعلومات المستحدثين لاحقا.

١٢- حلت الهيئة محل دائرة حماية المستهلك التابعة لوزارة التجارة والصناعة حتى ذلك التأريخ.

١٣- أنشئت الهيئة لتحل محل المركز العماني لترويج الاستثمار الذي أنشئ كوحدة تابعة لوزارة التجارة عام ١٩٩٦م.

١٤- للاطلاع على البيانات التفصيلية يرجع إلى الجدول التفصيلي في الملاحق.

١٥- أغسطس ٢٠١٢م.

١٦- بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٩٩ بتعديل بعض أحكام النظام الأساسي للدولة الصادر في ١٩ أكتوبر ٢٠١١ م.

١٧- تم تحديد اختصاصات مجلس الوزراء للمرة الأولى في قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ وتعديلاته بالمرسوم السلطاني رقم ١٣ /٧٦ حيث عرف المجلس بأنه: «أداة لتنفيذ سياسات جلالة السلطان» وقد حددت اختصاصاته بتقديم المشورة إلى جلالة السلطان في الأمور الاقتصادية والسياسية والتنفيذية والإدارية، والإشراف على سير الجهاز الإداري للدولة، ورعاية مصالح المواطنين وضمان توفير الخدمات الضرورية لهم ورسم السياسات والإجراءات اللازمة لحسن استخدام الموارد المالية والاقتصادية للبلاد».

١٨- وقد عمل بهذه الاختصاصات حتى صدور النظام الأساسي للدولة عام ١٩٩٦حيث حدد النظام الصفة القانونية للمجلس بصفته الهيئة المنوط بها تنفيذ السياسة العامة للدولة.

١٩- المادة (٤٤) من النظام الأساسي للدولة.

٢٠- ثمة اتجاه حديث إلى تجميع سائر جوانب الخدمة المدنية-العامة والخاصة - في وزارة واحدة متخصصة ومتفرغة لشئون القوى العاملة في سائر القطاعات العامة والخاصة.

٢١- تولت دائرة الشؤون المالية توظيف وإدارة شؤون الموظفين قبل إنشاء الديوان.

٢٢- ألحق المجلس بمجلس الوزراء بموجب قانون الخدمة المدنية لعام ١٩٨٠ م.

٢٣- وفقاً لإحصائية وزارة الخدمة المدنية في ديسمبر ٢٠١١ م.

٢٤- بالتعاون مع سجل القوى العاملة في ضوء الصلاحيات والاختصاصات المحددة له بالقانون.

٢٥- للمزيد من المعلومات يرجع إلى الجدول التفصيلي بعدد البرامج العلمية والمشاركين بمعهد الإدارة العامة حسب السنوات ونوع التدريب للفترة ١٩٧٨/٧٧ - ٢٠١١م في الملاحق.

٢٦- توزعت الاستشـــارات المنفذة لتشمل التنظيم وإعادة التنظيم (٢٠) استشارة،تبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات وإدخال التقنية (١٩) استشارة، تخطيط قوى عاملة (٢) استشارة ،تخطيط التدريب وحصر الاحتياجات التدريبية (١٠) استشارات ،تعليم وتدريب (٣)، تنظيم المحفوظات (١٦) استشـــارة ،تنظيم المكتبات (١٤) استشارة،تسويق ومشـــتريات ومخازن (٢) إعداد لوائح إدارية ومالية (٣) .

٢٧- تشـــترك في تقييم المعهد المدرســـة الوطنية الفرنســـية ومعهد الإدارة العامـــة بالمملكة العربية السعودية.

٢٨- ورد هدف تطوير معهد الإدارة العامة كأحد السياســـات المعتمدة لتطوير القطاع الحكومي في إستراتيجية عمان ٢٠/٢٠.

٢٩- وفقـــاً لتصريح وزير الاقتصاد الوطني بمناســـبة العيد الوطنـــي الأربعين وقد بلغ إجمالي عدد الطلاب في مرحلة التعليم العام في العام الدراســـي ٢٠١٠/٢٠١١م (٥٢٢٥٢٠) طالباً وطالبة مقارنـــة بنحو تســـعمائة طالب وطالبة فقط في عام ١٩٧٠م، كمـــا ارتفع عدد مدارس التعليم العام وبلغ ١٠٤٠ مدرسة مقارنة بثلاث مدارس فقط عام ١٩٧٠، وبلغ عدد المدرسين (٤٥١٤٢) مدرساً مقارنة بثلاثة آلاف عام (١٩٧٠) الكتاب الإحصائي السنوي ، ٢٠١١.

٣٠- الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١١.

٣١- للمزيد من المعلومات يرجع إلى الخطة الخمسية الخامسة، ص ١١١-١١٣.

المراجع:

- المرسوم السلطاني رقم (٩٩/ ٢٠١١)، النظام الأساسي للدولة (٢٠١١م) - سلطنة عُمان.
- الرؤية المستقبلة للاقتصاد العُماني، إستراتيجية سلطنة عُمان ٢٠٢٠م.
- إحصائيات جهاز الخدمة المدنية (١٩٧٠-٢٠١٠م) - سلطنة عُمان.
- خطة التنمية الخمسية السادسة (٢٠٠١-٢٠٠٥م) - سلطنة عُمان.
- خطة التنمية الخمسية السابعة (٢٠٠٦-٢٠١٠م) - سلطنة عُمان.
- قانون الادعاء العام - ١٩٩٩ - سلطنة عُمان.
- قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ الصادر بتاريخ ٢٨/يونيو/١٩٧٥م.
- المرسوم السلطاني رقم (٤٣) و المرسوم السلطاني رقم (٣٩) لعام ١٩٨٢ بحماية المال العام وتجنب تضارب المصالح.
- سجل القوى العاملة - ضوابط الإعانات الشهرية - سلطنة عُمان.
- قانون الخدمة المدنية لعام ١٩٨٠، سلطنة عُمان.
- إحصائيات معهد الإدارة العامة حسب السنوات ونوع التدريب للفترة ١٩٧٨/٧٧ - ٢٠١١م، سلطنة عُمان.
- الكتاب الإحصائي السنوي لسلطنة عُمان، ٢٠١١م .

الفصل الخامس

التنمية الإدارية في دولة قطر

إعـــداد

د / عبدالله يوسف المالكي

مستشار إداري - مدير وحدة التعاون الدولي

معهد التنمية الإدارية

جهود دولة قطر في مجال التنمية الإدارية

أولاً - مقدمة:

الجهود المبذولة في مجال التنمية الإدارية عملية مستمرة ومتواصلة، يتم الاستفادة من الخبرات والتجارب المتاحة محليا وإقليميا ودوليا ولابد لهذه الجهود من أن تأخذ الطابع المؤسسي.

بالنسبة لجهود التنمية في دولة قطر، فإن المتتبع لهذه الجهود سيرى أنها ارتبطت بالنواة الحديثة لحكومة قطر في الأربعينيات مع حقوق امتياز استكشاف النفط وما تلا ذلك من عوائد مالية (على بساطتها)، ولكن أسست لإيرادات يتم الصرف على احتياجات المجتمع القطري منها، وبالضرورة التعامل مع مستجدات العصر والذي تمثل في التعامل مع خبرات أجنبية في مجال الإدارة المالية لهذه العوائد وتقديم خدمات أساسية للمجتمع.

تنقسم هذه الورقة إلى الأقسام التالية:

- **مقدمة:**
- واقع التنمية الإدارية، وهنا نتحدث عن ثلاث محطات رئيسية هي: فترة الخمسينيات/ الستينيات، فترة السبعينيات / الثمانينيات، وفترة التسعينيات / الألفين وما بعد.
- تحديات التنمية الإدارية مع الإشارة إلى موضوع رأس المال البشري القطري، البيئة المؤسسية والاهتمام بالإدارة العامة للموارد العامة للدولة.
- الرؤية المستقبلية تتحدث عن استمرار القطاع العام في قيادة جهود التنمية في دولة قطر مع التركيز على موضوع توسيع دائرة المشاركة والمسائلة العامة.

ثانياً - واقع التنمية الإدارية:

المحطة الأولى - فترة الخمسينيات / الستينيات: تم وضع الأسس لإنشاء إدارة عامة لإدارة موارد الدولة وبشكل أساسي الإيرادات المالية نتيجة لاستخراج وتصدير النفط بالتعاون مع خبرات أجنبية، إذ تم التركيز على التعليم باعتباره محركاً أساسياً

للتنمية، كما تم إنشاء معهد للإدارة يتبع لوزارة المعارف في ذلك الوقت، بشكل أساسي تم تنظيم حكومة قطر لأول مرة من خلال القانون رقم (١) لعام ١٩٦٢ وتم إنشاء ثلاث إدارات أساسية في فترة الستينيات بالتحديد:

١- إدارة للشؤون المالية.

٢- إدارة للشؤون الإدارية.

٣- إدارة لشؤون البترول.

كما تم إصدار قانون للخدمة المدنية في ذلك الوقت من خلال المرسوم رقم (٩) لعام ١٩٦٧.

المحطة الثانية - فترة السبعينيات / الثمانينيات: تم إصدار دستور مؤقت للدولة، كما تم إنشاء أول مجلس للوزراء وتركزت جهود التطوير في:

١- إنشاء جهاز للتخطيط.

٢- إنشاء جهاز للخدمة المدنية.

٣- إنشاء جهاز للمحاسبة.

٤- إنشاء جهاز للإحصاء.

٥- إنشاء إدارة مركزية للمخازن الحكومية.

وسائل التطوير:

١- إعادة تنظيم الدولة على أساس الجدارة والكفاءة.

٢- عمل مسح للوظائف الحكومية.

٣- عمل تصنيف وتوصيف للوظائف.

٤- القيام ببرامج تدريبية للموظفين.

٥- الإشراف على الموظفين ومحاسبتهم عند اللزوم.

٦- ربط الراتب بالعمل المنتج.

٧- استخدام التقارير السنوية للموظفين.

٨- تفويض السلطات.

٩- التنسيق بين أنشطة دوائر الحكومة المختلفة.

١٠- استخدام نظام رسوم لبعض خدمات الحكومة.

أهم المشكلات الإدارية التي تم رصدها في فترة لاحقة:

١- عدم وجود لجنة للتطوير الإداري على مستوى الدولة.

٢- الحاجة إلى موظفين إداريين في مكتب سمو الأمير لمساعدته في القيام بواجباته التنفيذية.

٣- النقص في الموظفين القطريين.

٤- النقص في المباني الحكومية، المكاتب، والمعدات للوفاء بمتطلبات الإدارة العامة.

٥- البطء في سياسة تقطير الوظائف والافتقار لخطة لتنفيذها.

٦- نظام التعليم لا يلبي حاجات الإدارة العامة.

٧- ضعف نظام الحوافز.

٨- تدني رواتب موظفي الدولة مقارنة بدول الخليج العربية الأخرى.

٩- الحاجة لتطوير فهم للميزانية من إعداد وإجراءات محاسبية.

وسائل حلها:

١- إنشاء لجنة عليا للتطوير الإداري.

٢- إعادة تنظيم إدارات الحكومة.

٣- إنشاء جهاز مركزي للتخطيط التنموي.

٤- إنشاء جهاز مركزي للتنظيم والوسائل الإدارية.

٥- إنشاء جهاز تدريب مركزي مرتبط بإدارة الخدمة المدنية.

٦- إنشاء جهاز مركزي للقوى العاملة.

٧- مراجعة رواتب الحكومة.

٨- ربط رواتب الحكومة مع غلاء المعيشة.

٩- مراجعة جميع القوانين، القواعد والإجراءات المالية وتطويرها بناء على المستجدات في الإدارة العامة ودورها في تطوير الدولة والمجتمع.

جهود لاحقة:

١- تنظيم قوة العمل في الدولة.

٢- استكمال قانون التقاعد للقطريين والقانون الجديد للخدمة المدنية.

٣- مراجعة قوانين العمل.

جهود أخرى ووسائل تحقيقها:

١- إضافة جهازين مستقلين هما:

- مجلس التخطيط الوطني.

- مجلس الخدمة المدنية.

٢- إضافة وزارتين هما:

- الشؤون الإسلامية.

- الديوان الأميري.

٣- إضافة - مجلس شؤون مجلس الوزراء.

٤- تعيين رئيس لمجلس الوزراء.

٥- تطوير الإجراءات وجمع المعلومات واستخدام أجهزة الكمبيوتر (الحاسوب).

تجدر الإشارة إلى أنه تقريباً جميع الجهود المذكورة قد تم تنفيذها وبنسبة قد تصل إلى (١٠٠ ٪)، وهذا شيء يحسب للقيادة السياسية في البلد، علماً بأن جميع مبادرات التنمية الإدارية التي ذكرت أتت برعاية من القيادة السياسية [1].

المحطة الثالثة - التسعينيات / الألفين:

إعادة تنظيم مجلس الوزراء حسب القرار الأميري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٩: في هذه المرحلة تم جمع المؤسسات والهيئات العامة للعمل بالتنسيق مع الوزارات الأم للتأكد من تجانس وتناغم العمل بعد أن لوحظ أن بعض الهيئات والمؤسسات العامة كانت تعمل بمعزل عن السياسات العامة للوزارات الأم، ولقد تم إنشاء إدارات مركزية حسب مفهوم مركزية السياسات ولامركزية العمليات، مثل: إدارة التنظيم والتطوير الحكومي، إدارة الموارد البشرية الحكومية، إدارة التخطيط والسياسات الحكومية تعمل تحت قيادة وتوجيه سعادة الأمين العام لمجلس الوزراء الموقر [2].

إصدار قانون إدارة الموارد البشرية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٩، وتم إلغاء وزارة الخدمة المدنية وقانون الخدمة المدنية، وتم إنشاء إدارة مركزية للموارد البشرية الحكومية.

الملاحظة الجديرة بالاهتمام هي إصدار سياسة موحدة للموارد البشرية على مستوى الدولة، في حين أنه قبل صدور القانون كثير من الجهات الحكومية وعلى وجه الخصوص المؤسسات والهيئات العامة كان لها أنظمة إدارية ومالية مختلفة مما أحدث تبايناً كبيراً في أنظمة العمل وتنافساً على الموارد نفسها وخاصة في الرواتب والأجور وامتيازات العمل في القطاع الحكومي فعلى سبيل المثال، نجد في الفصل الثاني (تخطيط وتنظيم الموارد البشرية) - المادة (٢): تقوم الجهة الحكومية بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة بما يحقق أهدافها، وتطوير القدرات الفردية لموظفيها، وتوفير بيئة عمل آمنة وعادلة ومحفزة على العطاء المتميز والإبداع والتعاون وإشراك موظفيها في تطوير أنماط العمل بها.

كما أن الفصل السادس (نظام إدارة الأداء) مادة (٦٢) يؤكد على:

تضع الجهة الحكومية نظاماً لإدارة الأداء، يعتمد على أداء الموظفين ووحداتهم الإدارية، بهدف تحفيز الإنجازات الفردية وتعزيز روح الفريق، وتحقيق:

١- توافق الممارسات والأهداف الفردية للموظف مع أهداف الجهة الحكومية.

٢- قيادة عملية التحسين المستمر للأداء الفردي للموظفين من خلال التقييم الدوري لإسهامه في تحقيق أهداف الجهة الحكومية.

٣- توفير أساس لمكافأة الإنجاز وتحقيق النتائج.

٤- تحفيز التعلم المستمر لتطوير الموارد البشرية[٣].

إعادة تنظيم معهد التنمية الإدارية وتبعيته لسعادة وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء الموقر حسب القرار الأميري رقم (٥٦) لسنة ٢٠٠٩ بالتركيز على بناء القدرات البشرية الوطنية في الأجهزة الحكومية، وحدد للمعهد الأهداف التالية:

١- المشاركة في تطوير كفاءة الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى.

٢- إعادة تأهيل الموظفين القطريين الذين يشغلون وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم الدراسية [٤].

رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ أقرت من خلال القرار الأميري رقم (٤٤) لسنة ٢٠٠٨، ترتكز على أربعة ركائز أساسية هي: التنمية البشرية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية، والتنمية البيئية بشكل متوازن، وتهدف هذه الرؤية إلى تحويل قطر بحلول العام ٢٠٣٠ إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل. شارك في إعداد هذه الرؤية القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المجتمع المدني، وبالتعاون كذلك مع خبرات أجنبية للاستفادة من أفضل التجارب والممارسات العالمية بما يتناسب مع ظروف دولة قطر[٥]. كما أنشأ القرار الأميري رقم (٧٧) لسنة ٢٠١١ اللجنة العليا للتخطيط التنموي برئاسة سمو ولي العهد والتي تختص «باعتماد الرؤى المستقبلية للدولة والإشراف على تنفيذها، واعتماد الإستراتيجيات الوطنية التي تعدها الأمانة العامة للتخطيط التنموي لتنفيذ الرؤية المستقبلية للدولة، ووضع السياسات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي في الدولة في ضوء الرؤية المستقبلية والسياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذها». فلو أخذنا على سبيل المثال ركيزة التنمية البشرية سنجد أنها تسعى لتطوير وتنمية سكان دولة قطر لكي يتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر من خلال غايات محددة هي: سكان متعلمون، سكان أصحاء بدنياً ونفسياً، وقوة عمل كفؤة وملتزمة بأخلاقيات العمل[٦]. تترجم هذه الرؤية إلى إستراتيجيات تنموية لمختلف القطاعات تبدأ بإستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١١ - ٢٠١٦ والتي تتكون بدورها من ١٤ إستراتيجية قطاعية[٧].

فعلى سبيل المثال في مجال التحديث والتطوير المؤسسي، حددت الإستراتيجية ستة مجالات رئيسية لتحديث المؤسسات في قطر هي:

١- السياسات والتخطيط الإستراتيجي.

٢- الموازنة والإدارة المالية.

٣- التنظيم.

٤- تنمية الموارد البشرية.

٥- العمليات المؤسسية.

٦- إدارة الأداء.

مجالات التركيز المذكورة ونتائجها ستؤثر بالضرورة في أداء الموجهات التالية:

١- الكفاءة.

٢- الفاعلية.

٣- خلق القيمة.

٤- المساءلة.

٥- الشفافية.

٦- الصلة.

ولذلك تم تحديد وترتيب ١٦ برنامجاً في مجال التحديث والتطوير المؤسسي، (كما هو موضح في الملحق)(٨).

كما تجدر الإشارة كذلك إلى الاستحقاق الدستوري المتمثل في انتخابات المجلس التشريعي الأول في البلاد في النصف الثاني من عام ٢٠١٣، إذ تم الاستفتاء العام على الدستور في ٢٩ / ٤ / ٢٠٠٣، وفي ٨ / ٦ / ٢٠٠٤ تم إصداره، بحيث يتم انتخاب ممثلين عن الشعب القطري من خلال مجلس تشريعي مكون من (٤٥) عضواً - ٣٠ عضواً منتخباً و١٥ عضواً معيناً للإسهام في دعم جهود السلطة التنفيذية في عملية التنمية المجتمعية لدولة قطر(٩).

التركيز على العمل المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي المبني على تحقيق النتائج والأداء، الشراكة بين القطاع العام والخاص، إدارة إيرادات الدولة من قطاع النفط والغاز نحو استثمارات بديلة خارج هذا القطاع، ويتوقع أن يتم تمويل موازنة الدولة بنسبة (١٠٠٪) من خارج قطاع النفط والغاز مع حلول عام ٢٠٢٠.

ثالثاً - تحديات التنمية الإدارية:

كل جهد بشري يواجهه بعض التحديات، وعند التخطيط لها والتعامل معها بإيجابية، يمكن لهذه التحديات أن تكون إيجابية بدلاً من أن تكون سلبية، تتمثل بعض هذه التحديات في التالي:

١- رأس المال البشري - في حالة دولة قطر، المجتمع القطري يعاني قلة عدد السكان الذين يمكن أن يواجهوا الطلب المتزايد على مشاريع الدولة الكبيرة والمتواصلة، ليس فقط تحدي الكم ولكن أيضاً الكيف.

بمعنى هناك طلب على المتخصصين والمهنيين والتقنيين - بمعنى آخر العمالة الماهرة وأيضاً شبه الماهرة ناهيك عن غير الماهرة، لأسباب اجتماعية واقتصادية، فإن السكان في الغالب يعزفون عن الوظائف التي تتطلب عمالة ماهرة، شبه ماهرة وحتى غير الماهرة، هذا يفتح المجال لاستيراد العمالة من خارج الحدود ويشكل معضلة تتمثل في الاعتماد على العمالة من الخارج مما يسبب استنزافاً لموارد الدولة.

فإذا ما تحدثنا عن رأس المال البشري القطري في الوظائف القيادية، سنجد أن بعض هؤلاء لايمتلكون القدرات الإدارية المطلوبة مثل المعارف، المهارات، والسلوكيات الوظيفية التي تعينهم على إدارة أعمالهم بما يحقق أهداف المنظمة والتي تتمثل في تقديم خدمات / منتجات تلبي حاجات المستفيدين إن لم نقل تتجاوزها.

٢- هناك أيضاً موضوع البيئة المؤسسية - بمعنى أنه لايمكن فصل بيئة العمل الداخلية عن بيئتها الخارجية، والمقصود هنا مقدار تطور المؤسسات المجتمعية.

٣- مازال موضوع الإدارة لايحظى بالاهتمام المفترض - الإدارة العامة للموارد العامة ممكن أن تكون سبباً في نجاح أو فشل كثير من المشاريع والمبادرات، إلى الآن يتم التعامل مع الإدارة في بعض الأحيان بعدم فهم تام لمهنية وحرفية الإدارة - هناك بعض الإداريين وعلى وجه الخصوص بعض القياديين لايملكون المؤهلات اللازمة في الإدارة كعلم، فن، وسلوكيات، ناهيك عن الصفات الشخصية التي من المفترض أن يتحلى بها القيادي أو الإداري الناجح. من الملاحظ الاهتمام بموارد مثل المباني، التقنيات، الموازنات،... وهي مهمة بلا شك، ولكن الأهم من كل ذلك الأشخاص الذين سيديرون هذه الموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

تشير الأدبيات بشكل أساسي إلى ثلاثة نماذج رئيسية للتطوير الإداري:

أولاً- النموذج البيروقراطي: هذا النموذج يعمل من خلال الإطار الإداري الموجود، ولذلك يبدو فيه نوع من الجمود.

يعتمد هذا النموذج في أساليبه للتطوير الإداري على:

١- إصدار مزيد من الإجراءات.

٢- إعادة التنظيم.

٣- إنشاء مزيد من اللجان للتعامل مع المشكلات الإدارية.

ثانياً - النموذج السلوكي: يركز هذا النموذج على إحداث تغيرات في بيئة العمل ومنها العلاقات الإنسانية لتحقيق أداء أفضل، والأدوات المستخدمة هي:

١- التحفيز.

٢- القيادة.

٣- الرضاء الوظيفي.

ثالثاً - النموذج المؤسسي: يركز هذا النموذج على شمولية وديناميكية النظام الإداري، ويعتمد على التركيز على شمولية عملية التطوير الإداري ومكوناتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية [١٠].

لاشك أن هناك حاجة ملحة نحو فهم أفضل لدور ووظيفة الإدارة.

رابعاً - الرؤية المستقبلية للتنمية الإدارية:

نتوقع أن يستمر القطاع العام في قيادة جهود التنمية في دولة قطر بقيادة ودعم من السلطة السياسية بالتركيز على تنمية قدرات الموارد البشرية القطرية للإسهام في جهود التنمية، وأن تستمر الإيرادات العامة للدولة بمستويات عالية تساعد في جهود التنمية، ومع قرب الاستحقاق الدستوري بانتخاب مجلس تشريعي في النصف الثاني من عام ٢٠١٣، فإن ذلك سيصب أيضاً في جهود الدولة والمجتمع نحو إدارة عامة للموارد العامة للدولة تتمتع بشفافية ومهنية عالية تتسع فيها دائرة المشاركة والمساءلة العامة، ليس ذلك فقط ولكن أيضاً أن تقدم دولة قطر مع شقيقاتها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نموذجاً جديداً للتنمية يمكن الاستفادة منه على مستوى العالم.

الملحق

أولويات التطوير والتحديث المؤسسي

مجالات التركيز	البرامج	عوامل التمكين
السياسات والتخطيط الإستراتيجي	١- صياغة وتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الحكومة. ٢- تطوير قدرات التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات وربطها بإدارة التخطيط والسياسات المركزية.	التخطيط والسياسات والتنظيم
الموازنة والإدارة المالية	٣- إصلاح عملية وضع الموازنة لربط الإنفاق مع التخطيط الإستراتيجي وزيادة الشفافية وأتمتة العملية بأكملها.	إدارة الموازنة
التنظيم	٤- تعزيز دور الوظائف المركزية لإدارة الأداء الحكومي بدءاً من إستراتيجية التنمية الوطنية. ٥- إعادة النظر في أدوار الجهات الحكومية في مواءمة مهامها وإزالة التكرار. ٦- تحسين نسبة إنفاق المصاريف الإدارية إلى مجموع التكاليف وتبسيط وظائف الدعم.	التنظيم
تنمية الموارد البشرية	٧- وضع إستراتيجية لتوفير الموارد وتطوير المواهب. ٨- تنفيذ إستراتيجية وطنية شاملة للتدريب تقوم على تقييم الاحتياجات وربطها بالتطور الوظيفي. ٩- وضع إجراءات ومعايير الموارد البشرية لزيادة فعالية الموارد البشرية وتعزيز بيئة العمل. ١٠- تعزيز السياسات الفعالة لتسهيل جذب المواهب في قانون الموارد البشرية الجديد.	الموارد البشرية
العمليات المؤسسية	١١- توفير نافذة واحدة لخدمات العملاء (تم تطوير نافذة واحدة ممثلة بموقع حكومي). ١٢- تقديم خدمات متكاملة للشركات عبر دورة الحياة الكاملة بدءاً من الإعداد حتى الخروج. ١٣- تعزيز سياسات الشراء لوضع معايير لتقديم العطاءات وإدارة الأداء للمقاولين والموردين. ١٤- تطبيق المعايير في الجهات الحكومية لإدارة المعلومات وإدارة المعرفة (تم تطبيق المشروع على مستوى الوزارات). ١٥- وضع منصة واحدة لتكنولوجيا المعلومات لتسهيل تكامل الخدمات في الوزارات (تم بناء النظام ممثلاً في مشروع منصة الخدمات الإلكترونية).	العمليات المؤسسية المشتريات تكنولوجيا المعلومات
إدارة الأداء	١٦- بناء نظام لإدارة أداء القطاع العام يرتبط بإستراتيجية التنمية الوطنية ورؤية قطر الوطنية، ويحدد التدخلات اللازمة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لسد الثغرات في الأداء.	إدارة الأداء

الهوامش:

(1) Abdallah yousef Almalki ,» public administration in the state of Qatar: origin , -1 development , problems , and current directions «Doctoral dissertation (unpublished) 1989

٢- القرار الأميري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٩ بإعادة تنظيم مجلس الوزراء

٣- قانون إدارة الموارد البشرية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٩

٤- القرار الأميري رقم (٥٦) لسنة ٢٠٠٩ بإعادة تنظيم معهد التنمية الإدارية

٥- القرار الأميري رقم (٤٤) لسنة ٢٠٠٨ بإقرار رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠

٦- القرار الأميري رقم (٧٧) لسنة ٢٠١١ بإنشاء اللجنة العليا للتخطيط التنموي

٧- إستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١١ - ٢٠١٦

٨- إدارة التخطيط والسياسات الحكومية - الأمانة العامة لمجلس الوزراء ، «ندوة إستراتيجية التحديث والتطوير المؤسسي» ٢٤ إبريل ٢٠١١ - قطر

٩- الدستور الدائم لدولة قطر

١٠- مرجع سابق Abdallah yousef Almalki ,» public administration in the state of Qatar«

المراجع:

- Abdallah yousef Almalki ,» public administration in the state of Qatar : origin , -1 development , problems , and current directions « Doctoral dissertation (unpublished) 1989

- القرار الأميري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٩ بإعادة تنظيم مجلس الوزراء
- قانون إدارة الموارد البشرية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٩
- القرار الأميري رقم (٥٦) لسنة ٢٠٠٩ بإعادة تنظيم معهد التنمية الإدارية
- القرار الأميري رقم (٤٤) لسنة ٢٠٠٨ بإقرار رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠
- القرار الأميري رقم (٧٧) لسنة ٢٠١١ بإنشاء اللجنة العليا للتخطيط التنموي
- إستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١١ – ٢٠١٦
- إدارة التخطيط والسياسات الحكومية – الأمانة العامة لمجلس الوزراء ، " ندوة إستراتيجية التحديث والتطوير المؤسسي " ٢٤ إبريل ٢٠١١ – قطر
- الدستور الدائم لدولة قطر

الفصل السادس

التنمية الإدارية في دولة الكويت

إعـــداد

مكتب التنسيق والمتابعة

ديوان الخدمة المدنية

دولة الكويت

الإشراف العام / رئيس الديوان - عبدالعزيز عبدالله الزبن

المقدمة:

من الصعوبة بمكان اختزال عرض تجربة كبيرة وثرية لدولة الكويت في مجال التنمية الإدارية من خلال فصل واحد في كتاب أو إصدار آخر أياً كان مسماه، ولكننا في الوقت ذاته وحرصاً منا على تلبية متطلبات الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية في اتجاه توثيق وإثراء التجارب التنموية المختلفة حتى تتحقق الاستفادة المرجوة منها على مستوى دول المجلس، نسعى في إيجاز شديد لاستعراض المكونات الأساسية والمدخلات الرئيسية والآليات المحورية والنتائج النهائية (المخرجات) التي أسفرت عنها تجربة دولة الكويت في المجالات الفاعلة للتنمية الإدارية وما يرتبط بها على مستوى الجهاز التنفيذي.

ومن حيث إن برامج وجهود وفعاليات التنمية الإدارية تتلاقى وتتكامل مع باقي الجهود التنموية الشاملة في الدولة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، المالية، الثقافية، البشرية.............)، لذلك فإن منظومة التنمية الإدارية متغيرة ومتجددة ومتطورة بشكل دائم ومستمر نظراً لتغير حاجات ورغبات المجتمع بأسره.

ليس هناك ثمة شك في أن المجتمع الكويتي قد تطور بشكل سريع الخطى وفق رؤى وإستراتيجيات وتوجهات الرئاسات العليا للدولة منذ سنوات بعيدة الأمد، وفي مرحلة ما بعد استقلال البلاد في عام ١٩٦٠ م بدأت تتسع أنشطة الدولة وتعدد أدوارها وأجهزتها، مما أسفر عن إنشاء العديد من المرافق والهيئات والمؤسسات العامة لكي تشكل في مجملها منظومة الجهاز الإداري للدولة الذي يتولى مهام تحقيق السياسة العامة للدولة وبلوغ الأهداف والغايات المرسومة.

لقد شهدت الكويت فترات متعاقبة من التطور لا سيما الآونة الأخيرة – العقود الثلاثة الأخيرة – التي اتسمت بتحولات إصلاحية وتطويرية وتنموية مستمرة أدت إلى تغييرات متلاحقة في هياكل ونظم وأساليب وسلوكيات وآليات الأجهزة الحكومية، كما طال التغيير جميع جوانب التنمية الإدارية وما تحتوي عليه من منطلقات ومرتكزات ومسارات حتى أصبحت الجهات الحكومية في الوقت الراهن أكثر تطوراً وكفاية وفاعلية وقدرة على تصميم خطط وبرامج التنمية وتنفيذ سياسات الدولة وإنجاز المشاريع التطويرية والتنموية بكفاءة عالية.

وسوف نحاول في هذا الفصل الموجز – استعراض أهم وأبرز ما احتوت عليه تجربة الكويت في التنمية الإدارية من خلال ستة أجزاء أساسية، ساعين لعدم إغفال

الأساسيات والمنطلقات والعموميات وما صاحبها من مجهودات وفعاليات، ومعتذرين عن أي خلل غير مقصود أو عدم التطرق لجميع المجالات والميادين ذات العلاقة بهذا الموضوع المتشعب وذلك لضيق المساحة المتاحة في هذا الكتاب.

آملين أن تتاح الفرصة قريباً لديوان الخدمة المدنية لتوضيح مختلف الجوانب لعمليات التنمية الإدارية المنفذة بغية التعرف على المزيد من جوانب الإصلاح والتطوير والارتقاء بالجهاز الإداري لدولة الكويت.

الجزء الأول: الأهداف العامة للتنمية الإدارية والتطور المرحلي للجهاز التنفيذي للدولة:

أولاً - تطور المفاهيم والآليات والأهداف العامة للتنمية الإدارية:

لقد تطورت أهداف ومفاهيم وأساليب وأدوات التنمية الإدارية بمعناها ومضمونها الشامل لاستيعاب جميع جوانب العمل الحكومي.

(أ) الأهداف العامة:

بتطور مفاهيم وآليات التنمية الإدارية تطورت كذلك أهدافها وغاياتها.

ولقد رسمت الكويت لنفسها أهدافاً عامة محددة وواقعية في مجالات التنمية الإدارية، تمحورت ملامحها حول بناء جهاز إداري قادر على تنفيذ السياسة العامة للدولة، وإدارة التنمية فيها بكفاءة عالية.

(ب) الآليات:

إن التنمية الإدارية باعتبارها عملية منهجية مستمرة غايتها تطوير الفعالية الإدارية لأي تنظيم، وذلك من خلال ضمان توفيرها للأضلاع الثلاثة الأساسية لتلك الفعالية وهي:

- فعالية عمليات التعليم والتدريب والتنمية.
- فعالية السلوكيات والاتجاهات التنظيمية.
- فعالية النتائج النهائية (المخرجات المتوقعة).

وتخدم التنمية الإدارية جميع أغراض مثلث الفعالية الإدارية أعلاه من خلال الاعتماد على تطبيق جميع وظائف العملية الإدارية، إذ تعمل على تحقيق ما يلي:

- استقراء آفاق المستقبل (الرؤى / الإستراتيجيات / السياسات).
- التخطيط للتنمية والإدارة معاً في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- تنظيم وتوجيه العمليات الخاصة بالتدريب والتنمية.
- تحفيز جميع الأطراف لخلق أفضل ظروف ممكنة لخدمة أهداف التنمية الإدارية.
- التنسيق الدائم لضمان تحقيق المستويات اللازمة من الانسجام المطلوب فيما بين جهود الأفراد والعمليات المنفذة.
- التنسيق والمتابعة والضبط والتقييم الدائم للنتائج المحققة.

(ج) المفهوم:

التنمية الإدارية مفهوم أو عملية تسعى لرفع مستوى قدرة الجهاز الإداري على التطور والتغيير من خلال العمل على ضمان توافر القدرات البشرية القيادية المتميزة في الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال آلية مستمرة ومبرمجة تضمن الارتقاء بمستوى كمية ونوعية المعلومات والمهارات والاتجاهات لدى تلك الشريحة الحيوية المستهدفة والتي تمثل عقل وقلب وحاضر ومستقبل أي تنظيم أو جهاز إداري.

وعلى الرغم من أن التنمية الإدارية باعتبارها مفهوماً قد سلطت عليه أضواء وجهود واهتمامات الباحثين والإداريين العرب طوال السنوات العشرين الماضية، وذلك في ظل التواجد المتزايد ناحية السعي لتوفير إجابات منطقية للتساؤلات حول متطلبات وأولويات التنمية الشاملة.

إلا أن البعض يتعامل مع التنمية الإدارية بمفهومها الضيق (التقليدي) والذى يتمثل في إعداد وتأهيل وتنمية المديرين أو القيادات الإدارية فقط، كما أن البعض الآخر يتعامل مع التنمية الإدارية باعتبارها مجرد أداة إستراتيجية لخدمة التنمية الشاملة، وعند وصول تلك التنمية الإدارية لمحطتها الأخيرة ينتهي دور التنمية الإدارية وتتراجع مستويات أهميتها.

وعموماً، ومهما تشعبت الآراء ووجهات النظر التحليلية حول مفهوم ودور التنمية الإدارية إلا أنها في النهاية تبقى هي القاعدة الأساسية لانطلاق شتى عمليات التطوير والإصلاح الإداري نحو تحقيق غاياتها، لذلك نميل في هذا الفصل التوثيقي إلى تعريف التنمية الإدارية وفقاً للإطار التالي:

هي عبارة عن عملية مبرمجة ومستمرة تسعى إلى تطوير الفعالية الإدارية للتنظيم ككل، وذلـك من خلال تزويده باحتياجاته اللازمة مـن القيادات الإدارية القادرة على الإنجاز والفاعلة حاضراً ومستقبلاً.

ولقد اسـتقر العمل حديثاً على مسـتوى الجهاز التنفيذي لدولـة الكويت على أن التنمية الإدارية بمفهومها الشـامل تسـاير وتواكب أنـواع التنمية الأخرى، لذلك فهي تُعنى بوضع أهداف وبرسـم سياسـات وبرامج التنمية الإدارية على المستوى الشامل (الوطني).

ثانياً - التطور المرحلي للجهاز التنفيذي للدولة:

ونعرض فيما يأتي - بإيجاز - الأهداف الإسـتراتيجية التي اشتملت عليها مراحل التنمية طويلة الأجل (مدى كل منها عشر سنوات)، وذلك منذ العام ١٩٥٠م وحتى بداية القرن الحادي والعشرين.

(أ) مرحلة التأسيس والبناء (١٩٥٠ - ١٩٦٠):

وهي تلك المرحلة التي شـهدت إعداد الشـكل العام لأجهـزة ومرافق الدولة وبناء هياكلها الإدارية، وتمثلت الأهداف العامة في التالي:

- التخطيط الشامل لمراحل البناء الإداري.
- تنظيم أعمال وشئون الجهاز الإداري.

(ب) مرحلة الإنماء والانطلاق (١٩٦٠ - ١٩٧٠):

شـهدت تلك الفترة نمواً مطرداً في إعداد الإدارات والمرافق الحكومية والانطلاق نحو نشـاطات اجتماعية واقتصاديـة وثقافية متعددة كان لهـا أكبر الأثر في وصول دولـة الكويت إلى مكان الريادة خليجيـاً من حيث الانطلاقـات التعليمية والإنتاجية والإعلامية، وتبلورت الأهداف العامة التنموية لتلك الفترة في التالي:

- تقوية وتدعيم أجهزة الإدارة العامة على مستوى الدولة.
- تخطيط وإدارة عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والإدارية وغيرها من جوانب التنمية الشاملة.

(ج) مرحلة إعادة التنظيم (١٩٧٠ - ١٩٨٠):

هي فترة ظهور السلبيات الإدارية ومعوقات التنمية، وتمثلت الأهداف العامة في التالي:

- التطوير التنظيمي للوزارات وإعادة توزيع الاختصاصات العامة.
- وضع منظور إستراتيجي شامل للمجتمع والاقتصاد الوطني.
- استحداث وحدات إدارية لتدعيم قدرات الجهاز التنفيذي.

(د) مرحلة التطوير والتحديث الإداري (١٩٨٠ - ١٩٩٠):

وهي المرحلة المتيقنة لانطلاقات التنمية الإدارية، وتمثلت الأهداف العامة في التالي:

- إحداث تغييرات جوهرية في نظم وأساليب ووسائل وكوادر الإدارة.
- إعادة بناء الإنسان الكويتي وتنمية قدراته على مواجهة تحديات العصر.
- بناء جهاز إداري قادر على إدارة عمليات التنمية.

(هـ) مرحلة إعادة البناء والإعمار:

وهي مرحلة متوازنة مابين الواقع والطموح بعد إعادة إعمار وبناء البلاد والمضي قدماً في التنمية بمنظور جديد، وتتمثل الأهداف العامة في التالي:

- التوصل إلى جهاز حكومي أقل حجماً وأفضل كفاءة وأقل تكلفة.
- إعادة هيكلة تخطيط القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة.
- الانطلاق بالأجهزة الحكومية نحو آفاق الإدارة الإلكترونية.

(و) مرحلة التغيير والتقدم (٢٠٠٠ - ٢٠١٠):

وهي المرحلة التي شهدت العديد من التغييرات الإدارية في النظم والتنظيمات والأساليب، تتمثل في التالي:

- صدور المرسوم الأميري رقم (١١٦) لسنة ١٩٩٢م[1] في شأن التنظيم الإداري وتحديد الاختصاصات والتفويض فيها.
- استحداث مرافق حكومية جديدة لتدير أنشطة عامة ومؤسسات خاصة.

- ضبط نمو الهياكل التنظيمية بالجهات الحكومية وإعادة هيكلة الأجهزة الإدارية.
- إنجاز العديد من المشاريع التنموية في نطاق الخطط والبرامج الإنمائية للدولة.
- تنفيذ العشرات من الدراسات والبحوث والمشاريع الاستشارية المتخصصة في جميع مجالات التطوير الإداري والتنمية البشرية والإدارية.
- صدور تشريعات ووضع ضوابط لتأقيت شغل الوظائف القيادية بالجهات الحكومية[٢].
- صدور مرسوم أميري بشأن نظام المحافظات على مستوى الدولة[٣].
- صدور قرارات عديدة من مجلس الخدمة المدنية بقواعد وضوابط تقييم الأداء، النقل والندب والإعارة، الترقية بالاختيار، شروط شغل الوظائف الإشرافية بالجهات الحكومية.

(ز) المرحلة الحالية (٢٠١٠ - ٢٠١٢):

ويمكن اعتبار المرحلة الحالية بحق هي مرحلة الشفافية والموضوعية والإدارة الرشيدة (الحوكمة) ومحاربة الفساد بشتى أنواعه، والاستمرار في عمليات الإصلاح والتطوير والتنمية الإدارية وتعاظم دورها في دعم جهود الدولة باتجاه التنمية المستدامة والشاملة والتي ستعود بالنفع العام على جميع أفراد المجتمع، وكذلك الأجهزة والمؤسسات العامة التي تندرج تحت مظلة الجهاز التنفيذي للدولة.

الجزء الثاني - المحاور الرئيسية للتنمية الإدارية:

في إطار مجموعة الأهداف التي حددتها الدولة لخطط وإستراتيجيات التنمية الإدارية ضمن برنامج التنمية الشاملة، فقد اشتملت جهود التطوير (الإصلاح) الإداري على معالجة السلبيات والمشكلات ونقاط الضعف التي اعترت أجهزة الدولة المتعددة، ولزاماً لذلك فكانت مسارات الدولة سريعة تجاه الدراسات والبحوث والمعالجات الشاملة.

وحرصاً على تكامل وترابط حلقات سلسلة أوراق العمل المقدمة - في هذا الخصوص - حول موضوع التنمية الإدارية، فإن هذا الجزء من ورقة العمل سوف يتناول المحاور التالية:

المحور الأول: التطور التنظيمي (الهيكل الإداري) للجهاز الحكومي.

المحور الثاني: توصيف وتصنيف الوظائف (حجم الوظائف وأعداد الموظفين).

المحور الثالث: تخطيط وتنمية القوى العاملة.

المحور الرابع: أساليب وطرق العمل المتبعة في تقديم الخدمات من الحكومة.

المحور الخامس: الأنظمة الوظيفية التي تحكم شئون التوظف.

ونعرض فيما يلـــي أهم وأبرز المراحل والجهود والإنجازات الإصلاحية والتطويرية التي صاحبت كل مجال من تلك المجالات الإدارية الرئيسية بما يُسهم في إظهار صورة متكاملة الجوانب لمسيرة نصف قرن من الزمان قامت بها دولة الكويت من أجل إصلاح وتطوير وتنمية جهازها الإداري.

المحور الأول - التطور التنظيمي (الهيكل الإداري) للجهاز الحكومي:

أولاً - التطور التاريخي:

تشـــير المعلومات المتوافرة إلى أن وجود الجهاز الحكومـــي بالكويت يرجع إلى عام ١٨٩٩م، وذلك في شـــكل تنظيمي مبســـط للمرافق العامة التقليدية بما يتناســـب مع ظـــروف وإمكانيات البلاد في ذلك الوقت، وتعتبر بلدية الكويت هي أول جهة حكومية، حيث شُكل أول مجلس بلدي في عام ١٩٢٠م.

أما فيما يتعلق بتشـــكيل أول وزارة كويتية وإعـــادة تنظيم الوزارات فيعود إلى عهد المغفور له الشـــيخ / عبدالله الســـالم الصباح - حيث كان ذلك في عام ١٩٦٢م، إذ بلغ عدد التشـــكيل الوزاري منذ ذلك الوقت وحتى الآن إحدى وثلاثين وزارة تخللها إنشاء العديد من الوحدات الإدارية والهيئات والمؤسسات الحكومية (مستقلة وملحقة) تؤدي دورها لخدمة الوطن والمواطنين والمقيمين.

وفيما يلي نعرض لأبرز مراحل وإجراءات التطور:

(أ) عام ١٩٥٠:

تم إنشـــاء عدد من الدوائر مثل: (دائرة الشـــرطة، دائرة المعـــارف، دائرة المالية)، وكان على رأس كل دائرة رئيس ويعاونه أحياناً مجلس منتخب انتخاباً محدداً كما كان بالنسبة للمعارف والبلدية والصحة والأوقاف.

ولقد كان هناك مجلس من رؤساء هذه الدوائر يختص بالنظر في جميع الأمور الداخلية للبلاد.

(ب) الفترة من عام ١٩٥٤ وحتى عام ١٩٥٥:

في هذه الفترة بدأت تتوافر موارد الثروة، وأنشئت مرافق عامة جديدة من تطوير المرافق القديمة في الوقت نفسه، وبتعدد هذه الأجهزة أنشئ ما يسمى باللجنة التنفيذية العليا لمعاونة أمير البلاد في إدارة وتولي السلطة السياسية والإدارية والمالية.

ولقد شرعت هذه اللجنة فور تشكيلها بوضع سياسة موحدة للإصلاح الداخلي وتنظيم دوائر الحكومة والتي انتهت إلى إيجاد (٢١) دائرة ومصلحة تدار عن طريق إدارات أو مديريات.

(ج) عام ١٩٥٦م:

في يناير من هذا العام حل ما يسمى بالمجلس الأعلى بدلاً من اللجنة التنفيذية التي انضمت إلى هذا المجلس، وسميا بالمجلس المشترك، الذي تولى بدوره تقديم المشورة للأمير في الشئون السياسية العامة وإبداء الرأي في مشروعات القوانين والأنظمة المختلفة إلى جانب معاونته في إدارة أمور البلاد الداخلية.

(د) عام ١٩٥٩م:

تم تقسيم المرافق العامة إلى (١٠) مجموعات لكل مجموعة دائرة خاصة بها ولكل منها رئيس مسئول أمام الأمير.

(هـ) عام ١٩٦٠م:

- صدر المرسوم الأميري رقم (٧) لسنة ١٩٦٠ بقانون الوظائف العامة[٤].
- صدر المرسوم الأميري رقم (١٠) لسنة ١٩٦٠م بقانون ديوان الموظفين[٥] (ديوان الخدمة المدنية حالياً) والذي اعتبر هيئة مستقلة تعنى بشئون الوظيفة والموظفين، والنظر في رفع مستوى الخدمة العامة وضمان سير العمل الحكومي على وجهٍ مرضٍ.

(و) استقلال البلاد عام ١٩٦١م:

باستقلال البلاد واستكمال سيادتها صدر القانون رقم (١) لعام ١٩٦٢ م في شأن النظام الأساسي للحكم والذي أسبغ على الدوائر تسمية الوزارات (مع صدور قانون في التاريخ نفسه بإعادة تنظيمها) وحل مجلس الوزراء محل المجلس الأعلى.

(ز) صدور الدستور الكويتي:

بصدور الدستور تحدد شكل الدولة ورسمت قواعد ونظام الحكم فيها، كما تحددت المقومات الأساسية للمجتمع، والحقوق والواجبات، إلى جانب تنظيم السلطات العامة للدولة (التشريعية - التنفيذية - القضائية) مع بيان اختصاصات وحدود كل منها، بالإضافة إلى الأحكام العامة والمؤقتة.

وفي العام نفسه صدر المرسوم رقم (٢) لعام ١٩٦٢م[٦] بإعادة تنظيم الوزارات وحصرها في (١٤) وزارة، ولم يتضمن تحديداً لأهدافها واختصاصاتها، بل اكتفى بالنص على أن تتولى الأعمال التي كانت تقوم بها الوزارات من قبل عدا تعديلات طفيفة.

(ح) الأعوام التالية لعام ١٩٦٢ م:

شهدت صدور مجموعات متعاقبة من المراسيم الأميرية لتحديد اختصاصات الوزارات، وكذلك إنشاء واستحداث مؤسسات وهيئات عامة وإدارات حكومية ومجالس ولجان عليا مختلفة[٧].

(ط) قانون ونظام الخدمة المدنية:

في أبريل من عام ١٩٧٩م صدر المرسوم الأميري بالقانون رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩ بقانون ونظام الخدمة المدنية.

(ي) إنشاء قطاع التطوير الإداري:

في نوفمبر من عام ١٩٨٩ م استحدث قطاع متخصص للتطوير الإداري بديوان الخدمة المدنية، ومن أبرز مهامه الإسهام في الدراسات الاستشارية المتخصصة، وتقديم المشورة الفنية المتعلقة بالهياكل الإدارية للجهاز الحكومي، والعمل على إعداد قاعدة بيانات إدارية تحتوى على الدراسات والبحوث التنظيمية ومتابعة ما يستحدث من

هياكل لدى الجهات الحكومية، والعمل على إصدار وتحديث الدليل الإداري للدولة.

(ك) الفترة من ١٩٩٠ حتى ٢٠١٠م:

ويعتبر هذان العقدان من أثرى فترات التغيير والتطوير والإصلاح والتنمية الإدارية على مستوى الجهاز التنفيذي لدولة الكويت، إذ شهدت العديد من القرارات والإجراءات الداعمة لعمليات إعادة الهيكلة والتطوير الإداري، لعل من أهمها:

- صدور قرارات من مجلس الوزراء بتنظيم جوانب العمل المختلفة على مستوى الجهاز الإداري[٨].
- إجراء إعادة تنظيم وهيكلة لأجهزة الدولة من خلال لجان وزارية.
- إنشاء جهاز لشكاوى المواطنين ومتابعة الأداء بالجهات الحكومية.
- تنفيذ برنامج العمل الثلاثي للإدارة العامة والتطوير الإداري.
- استحداث برنامج لإعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة.
- صدور قانون دعم العمالة الوطنية وتشجيعها بالعمل لدى القطاعات غير الحكومية[٩].
- استحداث جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية.
- استحداث الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات.
- استحداث جهاز تنفيذ المشاريع التنموية.
- تشكيل العديد من المجالس واللجان العليا المتخصصة في دراسة جميع مناحي التطوير والتنمية.
- صدور المرسوم رقم (٣٤٦) لسنة ٢٠٠٧ باستحداث جهاز متابعة الأداء الحكومي[١٠].
- إنشاء جمعية الشفافية الكويتية.
- إنشاء الهيئة العامة لشئون ذوي الإعاقة.
- صدور عدد كبير من المراسيم والقرارات الخاصة بتنظيم شئون التوظف في الجهات الحكومية[١١].

(ل) الفترة من ٢٠١٠ وحتى الآن:

١- صدور القانون رقم (٩) لسنة ٢٠١٠ باعتماد الخطة الإنمائية للدولة[١٢].

٢- صدور القانون رقم (٦) لسنة ٢٠١٠ بتنظيم العمل بالقطاع الأهلي[١٣].

٣- صدور المرسوم الأميري رقم (٤١٧) لسنة ٢٠١٠[١٤] بشأن إنشاء الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم.

- وما تزال هناك فعاليات ونشاطات ومرئيات ومقترحات داعمة لتوجهات التغيير والتطوير الإيجابي لكيانات ومؤسسات ووحدات الجهاز التنفيذي للدولة.

ثانياً - الوضع الحالي للهيكل الإداري للدولة:

يتكون الهيكل الإداري الحالي للجهاز التنفيذي للدولة من الوحدات التالية:

(أ) الوزارات:

١- وزارة الخارجية.
٢- وزارة المالية.
٣- وزارة التجارة والصناعة.
٤- وزارة العدل.
٥- وزارة الداخلية.
٦- وزارة الدفاع.
٧- وزارة التربية.
٨- وزارة التعليم العالي.
٩- وزارة الصحة.
١٠- وزارة الإعلام.
١١- وزارة الشئون الاجتماعية والعمل.
١٢- وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية.
١٣- وزارة النفط.
١٤- وزارة المواصلات.
١٥- وزارة الكهرباء والماء.
١٦- وزارة الأشغال العامة.
١٧- وزارة الدولة لشئون مجلس الأمة.

(ب) الإدارات الحكومية:

١- إدارة الفتوى والتشريع.
٢- الرئاسة العامة للحرس الوطني.
٣- الإدارة العامة للجمارك.
٤- الديوان الأميري.

٥- ديوان المحاسبة.
٦- ديوان الخدمة المدنية.
٧- مجلس الوزراء.
٨- المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
٩- الأمانة العامة للأوقاف.
١٠- الإدارة العامة للطيران المدني.
١١- جهاز متابعة الأداء الحكومي.
١٢- الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات.
١٣- برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة.
١٤- الإدارة المركزية للإحصاء.

(ج) الإدارات ذات الميزانيات الملحقة:

١- مجلس الأمة.
٢- بلدية الكويت.
٣- جامعة الكويت.
٤- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
٥- الهيئة العامة للاستثمار.
٦- الهيئة العامة لشئون القصر.
٧- الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية.
٨- الهيئة العامة لشئون حماية البيئة.
٩- الهيئة العامة للمعلومات المدنية.
١٠- الهيئة العامة للشباب والرياضة.
١١- الإدارة العامة للإطفاء.
١٢- الهيئة العامة للصناعة.

(د) الجهات ذات الميزانيات المستقلة:

١- بنك الكويت المركزي.
٢- بنك التسليف والادخار.
٣- المؤسسة العامة للرعاية الاجتماعية.
٤- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
٥- مؤسسة البترول الكويتية.

٦- مؤسسة الموانئ الكويتية.

٧- مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

٨- الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية.

٩- وكالة الأنباء الكويتية (كونا).

١٠- معهد الكويت للأبحاث العلمية.

١١- بيت الزكـاة.

المحور الثاني - توصيف وتصنيف الوظائف (حجم الوظائف وأعداد الموظفين):

أولاً - الجهود المبذولة في مجال تصنيف الوظائف:

استكمالاً لجهود الدولة في مجال ترتيب الوظائف، واتساقاً مع ما تضمنته توصيات اللجنة العليا لتطوير وتحديث الجهاز الإداري بالدولة حول ضرورة الأخذ بنظام ترتيب الوظائف من خلال تحليل واستخراج المعلومات عن الوظائف بالجهات الحكومية، والإسراع في وضع خطة عامة لتوصيف وتقييم الوظائف وذلك بدءاً بتكوين لجنة أو فريق عمل متخصص للقيام بتصنيف الوظائف الخاصة بالجهاز الحكومي.

فريق تصنيف الوظائف:

شكل ديوان الخدمة المدنية فريق عمل من بعض الاستشاريين والاختصاصيين والباحثين في مجال تصنيف الوظائف بهدف إعداد دليل لتصنيف الوظائف وصيانة المسميات وحصرها وإعداد التعاريف اللازمة لكل مجموعة وظيفية ومتابعة تنفيذ برنامج تغذية الحاسب الآلي بدليل تصنيف الوظائف، حيث يتم تصنيف الوظائف على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى:

إعداد دليل تصنيف الوظائف، ومن ثم إجراء عملية تصنيف الوظائف وفقاً لهذا الدليل.

المرحلة الثانية:

صيانة المسميات وحصرها في كل نوع من أنواع العمل في المجال الواحد والعمل على تدرجها فنياً تبعاً لمستوياتها وتحديد المسميات الوظيفية المستخدمة حالياً.

المرحلة الثالثة:

إعداد التعاريف اللازمة لكل مجموعة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة للمعوقات التي قد تظهر من خلال هذه التغذية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التصنيف.

وقـد انتهى فريق «تصنيف الوظائف» من إنجاز أعمال المرحلة الأولى وقام بإعداد دليل تصنيف الوظائف، حيث اشـتمل على سـبع عشرة مجموعة وظيفية رئيسية وكل مجموعـة مفرعة إلـى مجموعتين نوعيتين والمجموعة النوعيـة مفرعة إلى مجموعة فئـات والفئـة تمثل نوعاً من أنواع العمـل في المجال الواحـد (كالكهرباء في المجال الهندسـي، والديكور فـي مجال الفنون، وهكذا ....)، كمـا تم تصنيف الوظائف في الوزارات والإدارات الحكومية والهيئات والمؤسسـات العامة ذات الميزانيات الملحقة أو المسـتقلة المتوافرة لدى نظام سجل العاملين المدنيين بديوان الخدمة المدنية، وذلك حسـب المجموعات الوظيفية التي تضمنها الدليل، وذلك بالإضافة إلى إنجاز الأعمال التالية:

- تقليص المسميات الوظيفية للعديد من الوظائف المتشابهة أو المتماثلة.
- بحث المسميات الوظيفية ذات المدلول العام كمدير إدارة، مراقب...... إلخ.
- دراسـة جميع المسـميات الوظيفية المطلوب اسـتحداثها في نظام سـجل العاملين المدنيين من قبل الجهات الحكومية، وإبداء الرأي بشـأنها مع مراعاة هذه المسميات في عملية التصنيف.
- وقف استخدام المسميات الشاغرة غير الملائمة وذلك عن طريق برنامج خاص أعده مركـز نظم المعلومات بالديوان لهـذا الغرض وتم تنفيذه في نظام سـجل العاملين المدنيين.
- وفيمـا يلـي بيان بالمجموعـات الوظيفية الرئيسـية لتصنيـف الوظائف بالجهات الحكومية.

١- مجموعة وظائف الخدمات الطبية والصحية.

٢- مجموعة الوظائف الهندسية.

٣- مجموعة وظائف التدريس والتعليم والتدريب المهني.

٤- مجموعة وظائف الخدمات الاجتماعية والتربوية.

٥- مجموعة وظائف نظم وتقنية المعلومات.

٦- مجموعة وظائف العلوم.

٧- مجموعة وظائف الثروة الحيوانية والزراعية والأحياء المائية.

٨- مجموعة وظائف الخدمات البحرية.

٩- مجموعة وظائف الآداب والإعلام والفنون والعلاقات العامة.

١٠- مجموعة الوظائف المالية والاقتصادية والتجارية.

١١- مجموعة وظائف القانون والسياسة والشئون الإسلامية.

١٢- مجموعة وظائف التطوير والمتابعة الإدارية والإحصاء.

١٣- مجموعة وظائف الدعم الإداري.

١٤- مجموعة وظائف الأدلة الجنائية والوقاية والإنقاذ.

١٥- مجموعة الوظائف الحرفية.

١٦- مجموعة وظائف الخدمات.

١٧- مجموعة الوظائف ذات الطبيعة الخاصة.

ملاحظات:

١- الوظائف التخصصية هي الوظائف التي تتطلب لشغلها مؤهلات لا تقل عن مستوى التأهيل الجامعي.

٢- الوظائف المساندة هي الوظائف التي تتطلب لشغلها مؤهلاً أدنى من مستوى التأهيل الجامعي أو تتطلب خبرة فقط.

٣- الوظائف المشتركة هي الوظائف التي تتطلب لشغلها مستوى تأهيل جامعي أو مستوى تأهيل أدنى منه.

ثانياً - الجهود المبذولة لتوصيف وتقييم الوظائف:

منذ إنشاء قطاع التطوير الإداري في عام ١٩٨٩ م وديوان الخدمة المدنية يحرص على بذل الجهود المتنوعة وفقاً للإمكانيات المتاحة، وفي إطار التنسيق مع جميع

الجهات الحكوميــة للعمل على توصيف وتقييم الوظائف، وبالفعل أثمرت تلك الجهود عن نتائج وخطوات إيجابية مشــجعة على الاســتمرار قدماً في هذا الاتجاه، ولعل من أهم المشروعات التي تم إنجازها في هذا المجال ما يلي:

(أ) توصيف الوظائف على المستوى المركزي (على مستوى الدولة):

١- توصيف مجموعة نظم وتقنية المعلومات.

٢- توصيف مجموعة الوظائف الهندسية.

٣- توصيف وظائف التطوير والمتابعة الإدارية والإحصاء.

٤- توصيف وظائف الخدمات.

٥- توصيف الوظائف الحرفية.

٦- توصيف وظائف التعليم والتدريس والتدريب المهني.

٧- توصيف وظائف الخدمات التربوية والاجتماعية.

٨- توصيف وظائف الآداب والإعلام والفنون والعلاقات العامة.

(ب) توصيف الوظائف على المستوى اللامركزي (على مستوى كل جهة حكومية):

تزامناً مع الجهود المبذولة على المســتوى المركزي فقد قام الديوان ببذل جهود شتى مــن التعاون مع الجهات الحكومية، حيث تم تقديم الدعم والمشــورة الفنية فيما يتعلق بالتوصيف الوظيفي للجهات الحكومية المختلفة، والتي أثمرت عن توصيف وظائف عدد كبير من الجهات الحكومية حتى الآن، وما تزال مراحل العمل مستمرة لاستكمال عمليات توصيف وظائف باقي الجهات الحكومية الأخرى، وكذلك المجموعات الوظيفية.

(ج) تقييم الوظائف:

استثماراً لمخرجات تصنيف وتوصيف الوظائف سواء على مستوى الجهات الحكومية أو على نطاق المجموعــات الوظيفية التي تم الانتهاء من تصنيفها فقد توجهت الدولة مؤخراً نحو الأخذ بنظام تقييم الوظائف بطريقة النقاط، وجاري حالياً تطبيق الخطة التنفيذية لإنجاز البديل الإستراتيجي لمعالجة أوجه الخلل والقصور في الجوانب المالية ونظم التعويضات بالجهات الحكومية.

(د) إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية:

لاشك أن ندرة الكوادر الوطنية المتخصصة في هذا المجال كانت دافعاً قوياً لكي يتبنى الديوان خطة لإعداد وتأهيل الكوادر الوطنية للعمل لدى الجهات الحكومية، وذلك من خلال إيجاد الأعداد المناسبة من الباحثين والمحللين والمتخصصين الذين يمكنهم القيام بدراسات وعمليات التوصيف والتقييم الوظيفي، ولهذا الغرض وترشيداً للجهود المبذولة فقد تم إعداد حوالي (١٥٠) باحثاً متدرباً من خلال برامج تدريبية أساسية ومتقدمة وإلحاقهم بفرق العمل التي يقوم الديوان بتشكيلها لتوصيف وتقييم الوظائف أو الاستعانة بهم في مشاريع الوصف الوظيفي في جهات عملهم.

المزايا والمتطلبات المتعلقة بتطبيق نظام تصنيف وتوصيف الوظائف:

المزايا:

١- تحقيق العدالة الوظيفية، بحيث تتناسب الوظائف مع ما يؤدى من أعمال ومسئوليات وارتباط ذلك بقاعدة الأجر على قدر العمل.

٢- التحاق جميع العاملين بوظائف فعلية، ولا يظل تعيينهم على مجرد ألقاب وظيفية لا تقابلها واجبات ومسئوليات محددة.

٣- قيام نظام الترقيات على الأساس الموضوعي، بحيث تصبح الترقية إلى الوظيفة الأعلى بالدرجة المالية الأعلى المقابلة للوظيفة وليس مجرد الترقية إلى درجة مالية لا يقابلها بالضرورة وظيفة أعلى.

٤- خلق لغة إدارية موحدة من خلال توحيد المسميات الوظيفية بألقاب معبرة عن نوعها ومستواها بما ييسر وينظم جميع عمليات شئون الخدمة المدنية وتقديرات الميزانية.

٥- المساعدة في عملية التدريب من خلال مساعدة الأجهزة المعنية بالتدريب على وضع برامج تدريبية تلائم الوظائف أو المرشحين لشغلها، بحيث يرتبط التدريب بأعمال هذه الوظائف.

٦- تحقيق مبدأ عدالة الأجور ومساواتها إذا تماثلت الوظائف في مستوى صعوبتها ومسئوليتها مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين ويقضي على حالة القلق النفسي التي تشيع غالباً بينهم.

المتطلبات:

١- كسب دعم وتأييد القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي لعملية تصنيف وتوصيف الوظائف.

٢- توفير الاختصاصيين والمحللين لكون عملية التصنيف والتوصيف من العمليات الدقيقة والمتخصصة التي تحتاج إلى كفاءات وخبرات متنوعة.

٣- تسهيل عملية جمع المعلومات والبيانات عن الهياكل التنظيمية والوظائف بهدف دراستها وتحليلها.

٤- إيمان الجهات الحكومية بأهمية نظام تصنيف وتوصيف الوظائف من خلال زيادة الوعي والتعريف بأهمية هذا النظام والمزايا التي يمكن أن يحققها.

ثالثاً - حجم الوظائف:

تراوحت أعداد المسميات الوظيفية بين (٨٠٠٠) مسمى وظيفي تم استخدامها على مستوى الجهاز الإداري للدولة منذ عام ١٩٦٠م وحتى الآن.

المسميات الوظيفية المعمول بها حالياً يتراوح عددها ما بين (٢٦٠٠ - ٢٨٠٠) مسمى وظيفي، أما المسميات المجمدة (الملغاة بعد التطوير) فيصل عددها إلى ما يزيد على (٥٢٠٠) مسمى وظيفي.

وفيما يلي إحصائية توضح تطور أعداد الموظفين المدنيين بالوزارات والإدارات الحكومية والجهات ذات الميزانيات الملحقة، وذلك خلال الفترة من عام ١٩٩٠ وحتى العام ٢٠١٢م:

البيان	عدد الموظفين			النسبة المئوية	
	كويتي	غير كويتي	المجموع	كويتي	غير كويتي
١/٤/٩٠ حتى ٣١/٣/٩١	٨٩٦	٣٧	٩٣٣	٩٦,٠٣٪	٣,٩٧٪
١/٤/٩١ حتى ٣١/٣/٩٢	٣٩٧٢	٨١٩٢	١٢١٦٤	٣٢,٦٥٪	٦٧,٣٥٪
١/٤/٩٢حتى ٣١/٣/٩٣	٥٣٠٣	٢٥٢٥	٧٨٢٨	٦٧,٧٤٪	٣٢,٢٦٪
١/٤/٩٣ حتى ٣١/٣/٩٤	٤٥١٣	١٤٨٤	٥٩٩٧	٧٥,٢٥٪	٢٤,٧٥٪
١/٤/٩٤ حتى ٣١/٣/٩٥	٤٦٦٢	١٤١١	٦٠٧٣	٧٦,٧٦٪	٢٣,٢٤٪
١/٤/٩٥ حتى ٣١/٣/٩٦	٣٠٤٢	١٢٣٩	٤٢٨١	٧١,٠٥٪	٢٩,٩٥٪
١/٤/٩٦ حتى ٣١/٣/٩٧	٧٣٨٠	١٢٢٧	٨٦٠٧	٨٥,٧٥٪	١٤,٢٥٪
١/٤/٩٧ حتى ٣١/٣/٩٨	٦٧٨١	٧٣٣	٧٥١٤	٩٠,٢٤٪	٩,٧٦٪
١/٤/٩٨ حتى ٣١/٣/٩٩	٧٣١٠	١٠٧١	٨٣٨١	٨٧,٢٢٪	١٢,٧٨٪
١/٤/٩٩ حتى ٣١/٣/٢٠٠٠	٤٣٢٥	١١٠٢	٥٤٢٧	٧٩,٦٩٪	٢٠,٣١٪
١/٤/٢٠٠٠ حتى ٣١/٣/٢٠٠١	٦٦٥٦	١١٨٠	٧٨٣٦	٨٤,٩٪	١٥,١٪
١/٤/٢٠٠١ حتى ٣١/٣/٢٠٠٢	٨٨٧٨	٢١٦٤	١١٠٤٢	٨٠,٤٠٪	١٩,٦٠٪
١/٤/٢٠٠٢ حتى ٣١/٣/٢٠٠٣	٩٩١٣	٢٠٠١	١١٩١٤	٨٣,٢٠٪	١٦,٨٠٪
١/٤/٢٠٠٣ حتى ٣١/٣/٢٠٠٤	٩٣٤٥	١٦١٧	١٠٩٦٢	٨٥,٢٤٪	١٤,٧٦٪
١/٤/٢٠٠٤ حتى ٣١/٣/٢٠٠٥	٩٢٨٧	٣٦٣٦	١٢٩٢٣	٧١,٨٦٪	٢٨,١٤٪
١/٤/٢٠٠٥ حتى ٣١/٣/٢٠٠٦	١٠٩٧٣	٣٥٤٨	١٤٥٢١	٧٥,٥٦٪	٢٤,٤٤٪
١/٤/٢٠٠٦ حتى ٣١/٣/٢٠٠٧	١١٨٣٠	٤١١٧	١٥٩٤٧	٧٤,١٨٪	٢٥,٨٢٪
١/٤/٢٠٠٧ حتى ٣١/٣/٢٠٠٨	١٣٥٣٤	٦٤٧٨	٢٠٠١٢	٦٧,٦٣٪	٣٢,٣٧٪
١/٤/٢٠٠٨ حتى ٣١/٣/٢٠٠٩	١٢٧١٤	٧٠٩٧	١٩٨١١	٦٤,١٧٪	٣٥,٨٣٪
١/٤/٢٠٠٩ حتى ٣١/٣/٢٠١٠	١٣٥٢٦	٦١٠٣	١٩٦٢٩	٦٨,٩١٪	٣١,٠٩٪
١/٤/٢٠١٠ حتى ٣١/٣/٢٠١١	١٤٠٣٦	٦٢٥٩	٢٠٢٩٥	٦٩,١٦٪	٣٠,٨٤٪
١/٤/٢٠١١ حتى ٣١/٣/٢٠١٢	١٢٦٥٥	٨٣٠٤	٢٠٩٥٩	٦٠,٣٧٪	٣٩,٦٣٪

❖ ويلاحظ من هذه الإحصائية التغيير الجذري الذي حدث في أعداد موظفي الجهات الحكومية بعد تحرير دولة الكويت في فبراير ١٩٩١ م، حيث اتخذ مجلس الوزراء قراراً بعدم زيادة نسبة العمالة غير الكويتية عن (٣٠ ٪) من إجمالي قوة العمل، وذلك في محاولة جادة لتخطيط القوى العاملة وتوطين الوظائف والتشجيع على العمل بالقطاع الخاص.

المحور الثالث - تخطيط وتنمية القوى العاملة:

(أ) تخطيط القوى العاملة:

إن عملية التنمية الشـــاملة تعتمد في الأساس على كفاءة القوى البشرية باعتبارها من أهم عناصـــر الإنتاج، وتخطيط القوى العاملة يـــراد بموجبه حصر وتقدير موارد المجتمع مـــن القوى العاملة ثم تصنيفها وتوجيهها وتوزيعهـــا على جميع أجهزة الدولة وفقاً لخطة موحدة.

كما لم يعد هناك مجال للجدل حول أهمية الدور الذي يجب أن تقوم به القوى العاملة في تحقيق سياسات وخطط التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، حيث إنها وسيلتها الأساسية باعتبارها قوة الإنتاج من ناحية، وهي هدفها الأخير من ناحية أخرى.

مكونات تخطيط القوى العاملة:

يستند تخطيط القوى العاملة إلى عناصر رئيسية ثلاثة:

١- تحديد حجم وهياكل العمالة المتاحة.

٢- تحديد هيكل وحجم الطلب على القوى العاملة.

٣- تحديد معدل دوران العمالة.

مستويات تخطيط القوى العاملة:

حتى تكون خطط القوى العاملة وسياسات تنميتها مبنية على بيانات واقعية وتفصيلية، فإنها يجب أن تنبع من مصادر متعددة ومستويات مختلفة، وعلى وجه التحديد:

١- تخطيط القوى العاملة على مستوى (المشروع / الوحدة التنظيمية).

٢- تخطيط القوى العاملة على مستوى الجهة (الوزارة).

٣- تخطيط القوى العاملة على مستوى الدولة.

ويتضمن الإطار الشامل لجميع الخطط التفصيلية على مستوى الوحدة التنظيمية (المشروع) والجهة (الوزارة)، ويبنى على تقديراتها وتطوراتها:

- تقدير الحجم الكلي للقوى العاملة.
- تحديد الهيكل الوظيفي للقوى العاملة.

وخطط القوى العاملة على مستوى الدولة تمثل ترجمة للأسلوب الذي يجب أن تنتهجه الدولة في هذا المجال.

أولاً - إنشاء مكتب إعداد الشباب وتخطيط القوى العاملة:

لقد أسفرت جهود التطوير الذي أسهمت به مجموعات عديدة من لجان العمل المعنية بشئون التدريب وتخطيط القوى العاملة المتمثلة في (ديوان الخدمة المدنية، وزارة التخطيط، جامعة الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وزارة التربية، وزارة التعليم العالي)، عن العديد من النتائج الإيجابية لوضع حلول عاجلة وآجلة لقضايا العمل والعمالة وتخطيط القوى العاملة، كما أثمر ذلك عن قيام ديوان الخدمة المدنية بإنشاء مكتب لإعداد الشباب وتخطيط القوى العاملة، يختص بصفة عامة بإعداد قاعدة معلومات تفصيلية عن الشباب الكويتي الراغب في العمل وتوجيه مساراتهم بموضوعية وتسجيلهم وترشيحهم للجهات الحكومية وفقاً للرغبات وتوافقاً مع طلبات كل جهة حكومية، وبما لا يؤثر في برامج الاختيار والتدريب والتوظيف الموضوعة على مستوى الدولة.

ثانياً - إنشاء مكتب تنسيق القوى العاملة:

في إطار التفاعل المستمر مع قضايا القوى العاملة بأجهزة الدولة فقد عنيت الدولة بتشكيل عدد آخر من اللجان المختصة بدراسة الجوانب المختلفة لتلك القضايا ووضع حلول جذرية لما يصاحبها من سلبيات وعقبات، ومن أبرز تلك اللجان:

- لجنة دراسة أوضاع خريجي الجامعة والمعاهد.
- لجنة تنسيق التدريب وتنمية الموارد الوطنية.
- لجنة مراجعة توصيات ومقترحات مخرجات التعليم.

وقد قام ديوان الخدمة المدنية بتطوير قدراته - في هذا الصدد- وأنشأ في عام ١٩٩٥ م مكتباً لتنسيق القوى العاملة يختص بالتالي:

١- دراسة الظواهر المتعلقة بسوق العمل وتحديد معدلات الطلب على العمالة الوطنية في مختلف القطاعات الحكومية وغير الحكومية لتحقيق أكبر استفادة في الطاقات الوطنية.

٢- إجراء الدراسات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة وعرض نتائج وتوصيات تلك الدراسات على الجهات المختصة.

٣- وضع أســس تحديد الاحتياجات البشرية من الكويتيين للجهات الحكومية ومتابعة سلامة تطبيقها في تلك الجهات عند إعداد الخطط السنوية والخمسية.

٤- العمل من خــلال جهات الاختصاص الحكومية ومؤسســات القطاع الخاص على توجيه الطلب على العمالة في هذا القطاع لصالح العناصر الكويتية.

٥- تقديم الاستشــارات المعنية للشــباب، واقتراح جميع الســبل والوســائل لتحقيق الاستيعاب الأمثل للقوى بجميع تخصصاتها.

٦- إعــداد برامج التوجيه والإعلام لتعريف الخريجين الكويتيين بفرص العمل المتاحة في القطاع الحكومي وغير الحكومي.

٧- التنســيق مع الجهات المختصة بشــأن تحديد نوعية البرامــج التدريبية التأهيلية والتحويلية الخاصة بالعمالة الكويتية التي لم تتمكن من الالتحاق المباشــر بالعمل في حدود المؤهلات الدراسية الحاصلة عليها.

٨- التنســيق وتبادل المعلومات الوظيفية مع الوحــدات التنظيمية المختصة بتخطيط القوى العاملة في الجهات الحكومية.

٩- التعاون مع مركز المعلومات الآلي بديوان الخدمة المدنية في إنشاء قاعدة للمعلومات الرئيســية عن العمالة الوطنية والطلب عليها وما يؤثر فيه والتعاون والتنسيق مع الجهات المسئولة عن إنشاء وتنظيم قواعد المعلومات الآلية الخاصة بالقوى العاملة الحكومية وغير الحكومية، وتمكين الجهات ذات العلاقة من الاسترشــاد بها عند وضع الخطط واتخاذ القرارات.

١٠- التنســيق مــع الجهات المختصة بالدولة في شــأن البرامج اللازمــة للتأثير في مخرجات التعليم والتدريب فيما يتناسب مع سياسات الإحلال الوظيفي.

التنسيق مع إدارة الاختيار بالديوان بشأن إعداد أسس نظام تسجيل الخريجين.

ثالثاً - صدور قانون دعم العمالة الوطنية:

بتاريــخ ٢٠٠٠/٥/١٠م أصــدرت الكويت القانون رقم (١٩) لســنة ٢٠٠٠[١٥]، في شــأن دعم العمالة الوطنية وتشــجيعها للعمل لدى الجهات غير الحكومية، ولقد جاء هــذا القانون بعد مراحل عديدة من المعالجــات الجزئية لتداعيات البطالة والتوظيف بالقطاع العام (الحكومي) وسوء توزيع العمالة، بالإضافة إلى عدم تناسب المخرجات

التعليمية والتدريبية مع متطلبات سوق العمل المهني في ظل التحديات الحالية، ويعتبر القانون أداة تشريعية فاعلة لإعادة تنظيم قوى العرض والطلب في سوق العمل الكويتي، وذلك من خلال تقريب نسب الأجور والمرتبات بين قطاعات الأعمال المختلفة وحصول المواطنين الذين يلتحقون بالعمل في غير الجهات الحكومية على المزايا المالية نفسها التي يتقاضاها موظفو الحكومة.

وقد اشتمل هذا القانون على ثماني عشرة مادة مترابطة تكمل بعضها بعضاً وتشتمل على جوانب (تنظيمية، مالية، قانونية، إجرائية) تستهدف في مجملها توضيح دور الدولة والأجهزة والأفراد - بقطاعات العمل المختلفة - في تهيئة البلاد للتحول نحو التوازن المطلوب لسوق العمل وتلبية متطلبات التنمية الشاملة، ويعتبر هذا القانون أحد أبرز نتائج المجهودات التشريعية والإدارية التي بذلت في نهاية القرن العشرين على مستوى دولة الكويت.

رابعاً - إنشاء برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة:

** يختص برنامج إعادة الهيكلة بما يلي:

١- إعداد الدراسات المتعلقة بسياسات استخدام القوى العاملة الوطنية في الجهات المختلفة، ومتابعة تنفيذ ما يتم إقراره منها في الجهات غير الحكومية، ورفع تقارير بنتائج المتابعة إلى مجلس الخدمة المدنية، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في البند رقم (١٠) من المادة (٢) من القانون.

٢- اقتراح النظم التي تشجع القطاعات غير الحكومية على تشغيل القوى العاملة الوطنية، وتقرير الحوافز المناسبة لجذب هذه القوى إلى تلك الجهات، وبما يكفل التنسيق في المزايا والحقوق التي تحصل عليها القوى العاملة في جميع الجهات، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في البند (١١) من المادة رقم (٢) من القانون.

٣- اقتراح الإجراءات التي تؤدي إلى التنسيق بين مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية وفرص العمل المتاحة في الجهات المختلفة بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في البند رقم (١٢) من المادة (٢) من القانون.

٤- إعداد الدراسات والأبحاث المتعلقة بتعديل تركيبة القوى العاملة بما يؤدي إلى تنفيذ خطط إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في البند رقم (١٤) من المادة (٢) من القانون.

٥- اقتراح القرارات المنظمة لصرف العــلاوة الاجتماعية وعلاوة الأولاد للعاملين في الجهات غير الحكومية بالتنســيق مع ديوان الخدمة المدنية، وذلك تمهيداً لعرضها على مجلس الخدمة المدنية، وتطبيق ما يتم إقراره منها، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (٢) من القانون.

٦- اقتراح قواعد صرف البحث عن العمل تمهيداً لصدور قرار بها من مجلس الخدمة المدنية، وتطبيق ما يتم إقراره منها، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (٤) من القانون.

٧- اقتراح قواعد إســهام الحكومة في تنميــة القوى العاملة الوطنية في الجهات غير الحكوميــة تمهيداً لصدور قــرار بها من مجلس الخدمة المدنيــة، وتطبيق ما يتم إقراره منها، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (٥) من القانون.

٨- اقتراح نسبة القوى العاملة الوطنية التي يلتزم بها من تتعاقد معهم الأجهزة الحكومية أو ترسي عليهم الممارسات والمناقصات، وإعداد مشروعات قرارات مجلس الوزراء في هذا الصدد، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (٦) من القانون.

٩- اقتراح نسبة القوى العاملة الوطنية التي يلتزم بها من يستفيدون من الدعم العيني أو المالــي الذي تقدمه الأجهزة الحكومية، وإعداد قرارات مجلس الوزراء في هذا الصدد، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (٧) من القانون.

١٠- اقتــراح نســبة القوى العاملة الوطنية التي يلتزم بهــا من يحصل من الدولة على قســيمة أو أي ميزة عينية أو مالية أخرى بهدف مســاعدته في ممارسة حرفة أو مهنة أو مباشــرة عمل صناعي أو تجاري أو مهني أو زراعي، وإعداد مشــروعات قــرارات مجلس الوزراء في هذا الصدد، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (٨) من القانون.

١١- اقتراح نســبة القوى العاملة الوطنية التي تلتزم بهــا الجهات غير الحكومية في الوظائــف والمهن المختلفة، وإعداد مشــروعات قرارات مجلس الــوزراء في هذا الصدد، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (٩) من القانون.

١٢- اقتراح قيمة الرســم الإضافي المقرر على الجهات التي لاتلتزم بالنســبة الواردة في البندين السابقين، وإعداد مشروعات قرارات مجلس الوزراء في هذا الصدد، وذلك تنفيذاً للأحكام الواردة في المادتين (٨، ٩) من القانون.

١٣- اقتراح نظام الإعلان عن شغل الوظائف في الشركات التي تمتلك فيها الدولة أكثر من نصف رأسمالها، اقتراح الوظائف التي لا تخضع لهذا النظام، وإعداد مشروعات قرارات مجلس الخدمة المدنية في هذا الصدد بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، وذلك تنفيذاً للحكم الوارد في المادة (١٠) من القانون.

١٤- طلب البيانات والمعلومات عن العاملين الكويتيين في الجهات غير الحكومية ونسبتهم إلى مجموع العاملين لديها ومقارنة هذه النسبة بنسبتهم في الثلاث سنوات السابقة.

١٥- التنسيق بين الجهات المختلفة التي تعمل في إطار تطبيق أحكام القانون رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٠ المشار إليه.

(ب) تنمية الموارد البشرية:

اهتمت الكويت منذ زمن بعيد بإعداد وتأهيل القوى العاملة وتنميتها باستمرار نظراً لكونها الركيزة الأساسية في عمليات التنمية التي تعتمد أساساً على كفاءة القوى البشرية باعتبارها من أهم عناصر الإنتاج، وفي الوقت نفسه هي أداة وغاية التنمية الشاملة.

ومن هذا المنطلق فقد قامت الكويت بإنشاء العديد من الجهات التدريبية التي تعنى بالنشاطات التدريبية (قبل وأثناء الخدمة) إلى جانب توفير جميع السبل والأدوات التي تكفل حصول الموظفين على أكبر قدر ممكن من المعلومات والخبرات والمهارات التي تمكنهم من تنمية قدراتهم، والقيام بإنجاز أعمالهم بكفاءة واقتدار.

أولاً - إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية:

قام ديوان الخدمة المدنية في يناير من عام ١٩٩٠ م باستحداث مركز تنمية الموارد البشرية لكي يتولى جميع الأعمال والأنشطة التدريبية على مستوى الجهات الحكومية، وعلى وجه التحديد يقوم المركز بإجراء الدراسات المتعلقة بمشروعات النظم الخاصة بتدريب الموظفين والدراسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى مشاريع وخطط وبرامج تدريبية وإعداد المواد العلمية والإسهام بالتنفيذ والتقييم لأنشطة التدريب المختلفة، ويتكون المركز من المراقبات التالية:

١- مراقبة تخطيط وتقييم البرامج.

٢- مراقبة تصميم وتنفيذ البرامج.

٣- مراقبة التقنيات التدريبية.

ثانياً - برامج التأهيل والتدريب:

(١) البرامج العامة:

وهـــي تلك البرامج والدورات التدريبية التي يعدها ويخططها ويتابع تنفيذها مركز تنمية الموارد البشرية في الديوان، ويتراوح عددها ما بين (٧٠ - ٩٠) برنامجاً تدريبياً يشارك بها مجموعة (١٥٠٠ - ١٧٥٠) موظفاً سنوياً.

- برامج للقيادات العليا
- برامج للفئة الوسطى
- برامج للفئة الإشرافية
- برامج للفئة التنفيذية
- برامج تخصصية
- برامج للمعينين الجدد
- حلقات وندوات (لجميع المستويات الوظيفية)

(٢) البرامج الخاصة:

وهـــي تلك البرامج التي تعقد بالاتفاق مابين الديـــوان والجهات الحكومية لتدريب فئات معينة، وتتراوح أعدادها سنوياً ما بين (٢٥٠-٣٠٠) برنامج تدريبي ويشارك بها سنوياً ما بين (٨٠٠٠-١٠٠٠٠) موظف.

(٣) البرامج الفنية:

وهي تلك البرامج التي تقوم بتنفيذها الجهات الحكومية ذات طبيعة العمل الفنية، والتي تستدعي تدريب موظفيها وتنمية قدراتهم بصفة دائمة ويتم التدريب إما داخلياً أو خارجياً.

(٤) التدريب عن بعد:

منـــذ عام ٢٠٠٩، وفي إطار التطوير الدائم والمســـتمر لأدوات وأســـاليب التدريب، فقـــد تم اســـتحداث نظام تدريبـــي إلكتروني (آلي / تفني)، بحيث يمكن اســـتخدام الموقـــع الإلكتروني للديوان في تدريب موظفي الجهات الحكومية عن بعد، وقد شـــهد عـــدد البرامج المنفذة تصاعداً متزايـــداً، حيث بلغت في نهاية عام ٢٠١١ ما يزيد على (١١٠٠) دورة تدريبية.

(٥) فعاليات أخرى:

الإيفاد في مهمات رسمية سواء للحضور أو للمشاركة في الاجتماعات واللقاءات الموسعة والندوات والمؤتمرات وحلقات البحث وورش العمل وغيرها من الفعاليات التنموية.

- الإيفاد في بعثات علمية أو إجازات دراسية أو دورات تدريبية للحصول على درجات علمية أو شهادات دراسية أعلى أو خبرة مهنية أفضل.
- يبلغ إجمالي عدد الموفدين في بعثات علمية ما يناهز (٢٠٠٠) مبعوث منذ عام ٢٠٠٠ وحتى الآن.
- يبلغ إجمالي عدد الموفدين في إجازات دراسية ما يقارب (٧٠٠٠) مجاز منذ عام ٢٠٠٠ وحتى الآن.
- يتراوح عدد الموفدين في دورات خارجية سنوياً ما بين (٧٠٠ - ٧٥٠) متدرباً.

ثالثاً - الجهات المعنية بالتدريب الإداري، يوجد على مستوى الجهاز التنفيذي للدولة جهات تدريب مركزية هي:

- ديوان الخدمة المدنية.
- جامعة الكويت.
- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- وزارة المالية.
- وزارة التعليم العالي.
- وزارة التربية.

بالإضافة إلى وجود ما يزيد على (١٢) جهة حكومية لديها مراكز تدريب خاصة، تقوم من خلالها بتدريب موظفيها، وكذلك موظفي الجهات الحكومية الأخرى في مجالات عمل وتخصصات محددة.

المحور الرابع - أساليب وطرق العمل المتبعة في تقديم الخدمات العامة:

أساليب وطرق العمل المتبعة:

أولاً - نظم العمل:

- يكون تحديد العطلات الرسمية بقرار من مجلس الوزراء.
- تحديد مواعيد العمل الرسمية بالجهات الحكومية بقرار من ديوان الخدمة المدنية، ويجوز تحديد مواعيد خاصة لجهات حكومية معينة أو لوظائف محددة بالاتفاق مع هذه الجهات.

١- نظام العمل المعمول به بالأجهزة الحكومية هو: الدوام لمدة سبع ساعات يومياً ولمدة خمسة أيام متواصلة من يوم الأحد وحتى يوم الخميس ويوم الجمعة أجازة رسمية، ويوم السبت راحة أسبوعية.

٢- هناك جهات حكومية لها طبيعة عمل مختلفة يصدر بتحديد ساعات العمل بها قرار من رئيس ديوان الخدمة المدنية، كما أن هناك جهات وفئات ذات نظام عمل خاص بها مثل وزارة التربية التي ينال لديها أعضاء هيئة التدريس إجازتين (نصف العام، الإجازة الصيفية) وينظم العمل بها قرارات خاصة.

٣- هناك نظام عمل خاص ببعض الجهات ذات طبيعة العمل الفنية. مثل: وزارة الصحة، وزارة الكهرباء والماء، وزارة المواصلات، وتستخدم نظام الدوريات (النوبات) الثلاث بواقع ثماني ساعات يومياً.

ثانياً - إجراءات العمل:

حتى نهاية فترة السبعينيات نجد بأن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية بالكويت كانت تتسم باتباع أساليب إدارية تقليدية، واستخدام أدوات وآلات ومعدات مختلفة للانتهاء من إجراءات وخطوات إنجاز المعاملات (الخدمات) العامة التي تقدم للمواطنين والمقيمين، إلا أن الثورة التكنولوجية والتقدم المتواصل لنظم العمل وأساليب الطباعة والتصوير والإخراج وتأسيس قواعد المعلومات وانتشار استخدام الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال المتطورة (الهاتف، التلكس، الفاكس، الكمبيوتر) قد أدى بلا شك إلى حدوث تغير كبير في إجراءات إنجاز الأعمال المختلفة، بحيث أصبحت مزيجاً بين اليدوية والآلية بحسب نوع وطبيعة الخدمة المقدمة للمراجع.

ثالثاً - الجهود المبذولة:

هناك جهود عديدة ومتنوعة بذلتها الأجهزة الحكومية لتطوير أساليب العمل المتبعة لديها، ومن أبرز تلك الجهود وأهمها ما يلي:

١- تبسيط الإجراءات وتطبيق أساليب المشاركة في الإدارة العامة للهجرة - بوزارة الداخلية.

٢- تطوير نظام التدريب على مستوى وزارة المالية.

٣- تطوير الخدمة بإدارة التراخيص التجارية لدى وزارة التجارة والصناعة.

٤- تعميم الخدمة البريدية الخاصة لتجديد البطاقة المدنية باعتبارها وسيلة لتبسيط الإجراءات لدى الهيئة العامة للمعلومات المدنية.

٥- تطوير عمليات الإدارة وسياسات القوى العاملة المتبعة بما يكفل تحقيق السياسات الخاصة بأساليب التعامل مع الجمهور لدى المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

٦- عقد مؤتمري (مراكز الخدمات العامة) خلال عامي ١٩٩٥، ١٩٩٦ م وذلك برعاية سمو ولي العهد ورئيس مجلس الوزراء.

٧- تأسيس شركة الخدمات العامة في عام ١٩٩٧م للإسهام في تسهيل إنجاز المعاملات الحكومية.

٨- تجربة الهيئة العامة للمعلومات المدنية الرائدة في استخدام مكائن (آلات ذاتية) لاستقبال البطاقات المدنية والرسوم المالية المطلوبة وكذلك تسليم البطاقات آلياً.

٩- مبادرة الأمانة العامة للأوقاف في عام ١٩٩٨م بتنفيذ مشروع جائزة الكويت للتميز المؤسسي.

١٠- استخدام الطوابع وبطاقات الدفع الآلية لتحصيل الرسوم المطلوبة لإنجاز المعاملات الحكومية.

وطالما نعرض في هذا الجزء للخدمات العامة وإجراءات تقديمها، فإن الكويت يوجد لديها العديد من الجهات الحكومية المتميزة في أداء وإنجاز الأعمال وتقديمها بسهولة ويسر وفي أسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة وباتباع أفضل الأساليب العلمية المتطورة، ومن بين تلك الجهات على سبيل المثال وليس الحصر:

- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- بنك الكويت المركزي.
- الهيئة العامة للمعلومات المدنية.
- مؤسسة البترول الكويتية.
- الهيئة العامة لشئون القصر.
- معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.
- بيت الزكـــاة.

وكذلك هناك العديد غير تلك الجهات تتضمن عدداً من الوحدات الإدارية المتطورة والقادرة على التميز ومنافسة الجهات الحكومية في الجودة والكفاءة.

رابعاً - إنشاء مكاتب خدمة المواطن:

تأكيداً على الأهمية الخاصة لرضاء جماهير المراجعين فيما يتعلق بمستوى ونوعية ومعدلات تقديم الخدمات العامة، فلقد أصدر مجلس الخدمة المدنية بجلسته رقم (٨ / ١٩٨٨)[١٦] توصية عامة للجهات الحكومية كافة بضرورة إنشاء مكاتب لخدمة المواطن تستهدف بصفة عامة متابعة إنجاز معاملات المراجعين، وتسهيل حصولهم على خدماتهم دون عناء وفي أسرع وقت ممكن.

وقد قام ديوان الخدمة المدنية بإجراء دراسة علمية انتهت إلى إعداد الإطار التنظيمي النمطي لتلك المكاتب، وتم تعميمها على الجهات الحكومية التي بادرت بدورها بتأسيس المكاتب وتسيير أعمالها كما هو مخطط لها، وقد أجرى الديوان لاحقاً في بداية التسعينيات دراسة تقويمية لأداء المكاتب بهدف تطويرها باستمرار لخدمة المواطنين على النحو المأمول.

خامساً - التوظيف المركزي:

اتساقاً مع الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتطويراً لسبل وطرق إنجاز إجراءات تسجيل واختيار وترشيح المتقدمين لشغل الوظائف العامة المدنية بأجهزة الدولة المختلفة، فقد أصدر مجلس الوزراء قراره

رقم (٥٥١) لسـنة ١٩٩٩م[١٧] بشأن مركزية التوظيف من خلال ديوان الخدمة المدنية وفق أسس وضوابط ومعايير محددة:

١- الإعلان - في جميع الصحف المحلية - عن فترة التسـجيل قبل أسبوعين من بدء تلقي الطلبات.

٢- وضع آلية العمل والشروط ومعايير التسجيل والترشيح ونشرها بالإعلان.

٣- تحديـد رقم محدد لكل جهة حكومية عند تحديـد رغبات المتصلين، وكذلك عدد الرغبات.

٤- توضيح كيفية التعامل مع البوابة الإلكترونية للديوان من خلال شبكة الإنترنت.

٥- إعلان نتائج القبول والترشيح هاتفياً وآلياً بدون المراجعة الشخصية للمواطنين أو طلب مستندات.

في سـبيل التطوير الإداري والتقني أعد ديوان الخدمة المدنية نظاماً آلياً متكاملاً للتعامل مع الآلاف من المواطنين المتقدمين لشـغل الوظائف بالجهات الحكومية، وبدلاً من المراجعة الشخصية فإنه يتم تعميم ونشر البيانات بالصحف المحلية خلال كل فترة توظيف (أربع فترات سنوياً) وإنجاز المعاملات إلكترونياً كما يلي:

١- عبر استخدام أجهزة الهاتف والاتصال على الرقم (١٨٢٨٨٨٨).

٢- عبر استخدام أجهزة الحاسـبات الشخصية والدخول للعنوان الإلكتروني للديوان على الشبكة الدولية لنقل المعلومات (الإنترنت) وهو: www.csc.net.kw

٣- يتم الترشيح لشغل الوظائف الحكومية وتحديد مواعيد المقابلات آلياً.

ويعتبـر ديوان الخدمة المدنيـة الكويتي أول جهة حكومية تطبـق مفهوم الحكومة الإلكترونيـة بالكامل من خلال إعداد وتنفيذ ومتابعة إنجـاز مراحل عملية التوظيف المركزي.

المحور الخامس - الأنظمة الوظيفية التي تحكم شئون الموظفين:

أولاً - التطور المرحلي:

يعتبر «نظام الموظفين والتقاعد» الصادر في ١٩٥٤/١٢/٢٥م[١٨] أول أداة تشـريعية تنظم شـئون الخدمة المدنية، إذ تضمن هذا النظام ثلاثة عشـر بابـاً، اختص الباب

الأخيـر منه بدائرة شـئون الموظفين التي اعتبرت دائرة مسـتقلة تهـدف إلى توحيد الأنظمـة الماليـة والإدارية الخاصة بالموظفين (بالعاملين) فـي مختلف دوائر الدولة وتنسيق العمل ورعاية الإدارة الحكومية بما يضمن تحقيق أهدافها.

وتلا ذلك صدور المرسـوم رقم (٧) لسنة ١٩٦٠م[١٩] بقانون الوظائف العامة الذي ألغـى بـدوره «نظام الموظفين والتقاعد» وقد اشـتمل هذا القانون علـى أربعة أبواب رئيسـية: (أولهـا للوظائف، وثانيها للموظفين، وثالثها للمسـتخدمين، ورابعها أحكام عامة وانتقالية)، وقد استمر العمل بهذا القانون تسعة عشر عاماً.

وأخيراً صدر المرسوم بالقانون رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩[٢٠] في شأن الخدمة المدنية، والمرسـوم الأميري الصادر بتاريخ ١٩٧٩/٤/٤ م بنظام الخدمة المدنية، ويعمل بالنظام فيما لم يرد فيه نص من القانون.

ويشـتمل كل من القانون والنظام على جميع الجوانب والأجزاء التي ترتبط بشئون الوظيفية والتوظف والموظفـين بدءاً من الالتحاق بالوظيفة (بالعمل) وانتهاء باختتام الحيـاة الوظيفيـة (نهاية الخدمة)، وتجدر الإشـارة إلى أن قانـون الخدمة المدنية الحالي يشتمل على (أحكام تمهيدية، أحكام تنظيمية، الوظائف العامة وشغلها، حقوق الموظفين وواجباتهم، التأديب، انتهاء الخدمة، الأحكام العامة والانتقالية).

ثانياً - تشريعات الخدمة المدنية:

تسـتمد جميع تشريعات الخدمة المدنية التي تحكم شئون الموظفين والعلاقات بين العاملين بأجهزة الدولة المختلفة من واقع الأدوات القانونية التالية:

- الدستور.

٢- القوانين.

٣- المراسيم الأميرية.

٤- قرارات مجلس الوزراء.

٥- قرارات مجلس الخدمة المدنية.

٦- قرارات وزارية.

٧- قرارات الديوان.

٨- تعليمات وتوجيهات الديوان (التعاميم).

٩- لوائح الجهات ذات الميزانيات الملحقة أو المستقلة.

القانون العام الذى يسـري على جميع الموظفين المدنيـين بالجهات الحكومية هو: «قانون الخدمة المدنية» وتسري أحكام هذا القانون على:

- الجهات الحكومية.
- الجهات التي تنظم شئون الخدمة فيها قوانين خاصة، فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذه القوانين.

هنـاك جهات تطبق القانون على الكادر العام، وتطبق إلى جانب ذلك كوادر خاصة لبعض الفئات الوظيفية، منها على سبيل المثال وليس الحصر:

١- كادر القضاة وأعضاء النيابة العامة وإدارة الفتوى والتشريع.

٢- كادر إدارة التحقيقات.

٣- كادر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٤- كادر أعضاء هيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

بالنسبة للهيئات والمؤسسات العامة ذات الميزانيات الملحقة والمستقلة منها ما يطبق قانون الخدمة المدنية ومنها ما يطبق لائحة خاصة بموافقة الجهات المعنية.

الجزء الثالث - الإطار المؤسسي للتنمية الإدارية:

الجهات المعنية بشئون التطوير الإداري:

لقد أصبحت آلية العمل التنموي تدار في إطار مؤسسي من خلال جهات متخصصة تعنى بشئون التطوير الإداري على المستويين المركزي واللامركزي بالدولة، وتلك الجهات هي:

أولاً - أجهزة الخدمة المدنية.

ثانياً - الأجهزة التنموية المتخصصة.

ثالثاً - وحدات التطوير الإداري والتدريب.

أولاً - أجهزة الخدمة المدنية:

• مجلس الخدمة المدنية:

سند الإنشاء: المادة الرابعة من قانون الخدمة المدنية (١٥) لسنة ١٩٧٩م[٢١].

وقد نصت هذه المادة على أن «ينشأ مجلس يسمى مجلس الخدمة المدنية يكون برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه الرئيس في ذلك، ويعمل في إطار السياسة العامة للحكومة على تحديث الإدارة العامة وتطوير نظم الخدمة المدنية في الجهات الحكومية ورفع كفاءة العاملين فيها.

ويصدر مرسوماً بتشكيل المجلس المشار إليه يحدد فيه مدة العضوية وقواعد وإجراءات اجتماعاته، وغير ذلك مما يقتضيه نظام العمل فيه.

وللمجلس أن يشكل لجاناً سواء من أعضائه أو من غيرهم لدراسة أو متابعة الموضوعات التي يحيلها إليها.

- اختصاصات مجلس الخدمة المدنية:

١- وضع السياسات العامة المتعلقة بالتطوير الإداري وفي الجهات الحكومية بما يكفل تنظيمها وتخطيط القوى العاملة فيها وتنميتها، وكذلك تطوير نظم التوظيف وغيرها من مجالات الخدمة المدنية.

٢- العمل على تطوير التنظيم الإداري للدولة وإبداء الرأي في تحديد أهداف الوزارات والإدارات العامة واختصاصاتها وتنظيمها وسبل التنسيق بينها.

٣- اقتراح السياسات العامة للمرتبات والأجور بما يكفل التنسيق بين الجهات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة والشركات التي تُسهم فيها الدولة بأكثر من نصف رأسمالها.

٤- اقتراح مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية وإبداء الرأي فيما يقترح منها.

٥- اقتراح إنشاء الهيئات والمؤسسات العامة وإبداء الرأي في مشروعات إنشائها.

٦- إصدار التفسيرات اللازمة للجهات الحكومية فيما يتعلق بتشريعات الخدمة المدنية.

٧- اقتراح النظم الخاصة بالرقابة على الأداء ومتابعة نتائجه والكشف عن معوقاته.

٨- تنظيم الاستعانة بالبيوت الاستشارية المتخصصة في مجالات التنظيم والإدارة والاتصال بالهيئات العلمية وتشجيع البحوث والدراسات في هذه المجالات.

٩- النظر فيما يرى مجلس الوزراء إحالته إليه من شئون القوى العاملة والخدمة المدنية.

١٠- وضع سياسات استخدام القوى العاملة الوطنية في الجهات المختلفة ومتابعة تنفيذها بما يحقق المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين.

١١- وضع النظم التي تشجع القطاعات غير الحكومية على تشغيل القوى العاملة الوطنية وتقرير الحوافز المناسبة لجذب هذه القوى إلى تلك الجهات، وبما يكفل التنسيق في المزايا والحقوق التي تحصل عليها القوى العاملة في جميع الجهات.

١٢- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى التنسيق بين مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية وفرص العمل المتاحة في الجهات المختلفة.

١٣- وضع نظام تعيين مراقبين لشئون التوظف بالوزارات والإدارات الحكومية والجهات الملحقة تابعين لديوان الخدمة المدنية.

١٤- اقتراح السياسات المتعلقة بتعديل تركيبة القوى العاملة بما يؤدي إلى تنفيذ خطط إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة وفقاً لما تسمح به إمكانية التطبيق.

وذلك بالإضافة إلى الاختصاصات الأخرى المخولة له بمقتضى قانون ونظام الخدمة المدنية والقوانين الأخرى.

- **ديوان الخدمة المدنية:**

سند الإنشاء: المرسوم بالقانون رقم (١٠) لسنة ١٩٦٠م[٢٢].

- **اختصاصات ديوان الخدمة المدنية:**

١- اقتراح القوانين واللوائح الخاصة بشئون الوظائف العامة وإبداء الرأي فيما يقترح من مشروعات متصلة بهذه الشئون قبل إقرارها.

٢- الإشراف على تنفيذ قوانين ولوائح التوظيف وتفسيرها ومراقبة تطبيقها.

٣- وضع القواعد الخاصة بسياسة الأجور والمرتبات وتحديد عدد الوظائف ودرجاتها بقدر ما تقتضيه حاجة العمل.

٤- ترتيب الوظائف على أساس نوع العمل وطبيعة واجباته ومسئولياته والمؤهلات اللازمة لأدائه.

٥- مراجعة مشروعات الميزانيات والاعتمادات الأخرى فيما يختص بالوظائف وكل ما يقرر للموظفين والمستخدمين من مرتبات وإبداء ملاحظات عليها.

٦- وضع النظم الخاصة باختيار أصلح المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة وتحديد المؤهلات اللازمة لها.

٧- وضع النظم الخاصة بتدريب الموظفين والإشراف على تنفيذها.

٨- وضع نظام السجل العام لموظفي الدولة الإشراف عليه.

٩- كل ما نص في قانون أو لائحة على اختصاص الديوان ينظره.

١٠- وضع النظم الخاصة بمتابعة أعمال الجهاز الإداري ومعالجة الشكاوى بهدف الكشف عن المخالفات والمعوقات التي قد تظهر عند تنفيذ قوانين ونظم الخدمة المدنية واقتراح الوسائل اللازمة لتفاديها.

١١- رسم سياسات التطوير الإداري وخططه واقتراح الوسائل اللازمة لتنفيذها وتقديم المعونة الفنية بما يكفل رفع كفاءة الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات العامة للمواطنين في إطار السياسة العامة للدولة.

وبصفة عامة يختص الديوان بالنظر في رفع مستوى الخدمة المدنية وضمان سير العمل الحكومي على وجهٍ مرضٍ.

- **قطاع التطوير الإداري:**

سند الإنشاء: قرار ديوان الخدمة المدنية رقم (٣٧٨) لسنة ١٩٨٩م[٢٣].

- اختصاصات قطاع التطوير الإداري:

- إعداد الدراسات اللازمة لوضع السياسات العامة للتطوير الإداري وعرضها على الجهات المختصة ومتابعة ما تصدره تلك الجهات من قرارات فيما يتعلق بالتطوير الإداري.
- اقتراح خطط التطوير الإداري بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، والاشتراك في الإشراف على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها، وعمل التقارير اللازمة عنها.

- إجراء الدراسات الاستشارية المتخصصة المتعلقة بالتطوير الإداري، بما في ذلك تطوير الهياكل والإجراءات وأساليب العمل وتنمية القوى العاملة والنظم الإدارية وتصنيف الوظائف ووصفها ومعدلات الأداء، وغيرها من مجالات التطوير الإداري.
- تقديم المشورة الفنية للجهات في مجالات التطوير الإداري والاستجابة لاحتياجاتها ضمن الإمكانات المتاحة، والمشاركة معها عند الحاجة في عملية التطوير المطلوبة.
- اقتراح مشروعات النظم الخاصة بتدريب الموظفين بالاشتراك مع إدارة البعثات، والمشاركة في إجراء الدراسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى مشاريع وخطط وبرامج تدريبية والإسهام في التنفيذ، والمتابعة والتقييم لأنشطة التدريب ضمن نطاق الاختصاص.
- دراسة المشكلات التي تعيق الأداء واقتراح الوسائل اللازمة للتغلب عليها.
- إعداد الدليل التنظيمي العام لأجهزة الدولة ومساعدة الجهات المعنية في إعداد أدلتها الإدارية.
- إعداد الدراسات المتعلقة باقتراح إنشاء الهيئات والمؤسسات العامة.
- تقديم الرأي والمشورة بشأن الاستعانة بالبيوت الاستشارية المتخصصة في مجالات التنظيم والإدارة والاتصال بالهيئات العلمية والمهنية المحلية والعالمية ذات الصلة بالتطوير الإداري، وذلك وفقاً للقواعد المقررة.

- **برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة:**

سند الإنشاء: قرار مجلس الوزراء رقم (٧٦٧) لسنة ١٩٩٧م[٢٤] بشأن دمج برنامجي إعادة هيكلة تركيبة القوى العاملة ومشروع إعادة هيكلة الجهاز التنفيذي للدولة تحت مسمى واحد، بحيث يصبح «برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة».

- أهداف برنامج إعادة الهيكلة:

١- إيجاد الظروف الموضوعية التي تكفل إعادة هيكلة الجهاز الحكومي ليكون أقل حجماً وأفضل أداء مستنداً في ذلك إلى الدراسات العملية والتطبيقية والخبرات المحلية والدولية.

٢- توفير البرامج لمؤشرات قياس الأداء الإداري لجميع وزارت ومصالح الدولة والعمل علـى تطبيقها بما يضمن الارتقاء المسـتمر بالإنتاجية والكفاءة والفعالية والجودة لأداء هذه الأجهزة وتحقيق التنمية الإدارية الشاملة.

ثانياً - الأجهزة التنموية المتخصصة:

(١) جامعة الكويت:

سـند الإنشاء: القانون رقم (٢٩) لسـنة ١٩٦٦م[٢٥]، بشأن تنظيم التعليم العالي والقوانين المعدلة له.

لقد شـهدت جامعة الكويت توسـعاً كبيراً في عدد كلياتها العلمية التي بلغت (١٦) كلية بصدور المرسـوم الأميري القاضي بإنشـاء كلية للعمارة فـي ١٩/١٠/٢٠١٠م[٢٦] والتي تضم قسمين هما، قسم العمارة من كلية الهندسة والبترول، وقسم التصميم من كليـة البنات الجامعية، وقد حصلت بعض من كليات الجامعة على الاعتماد الأكاديمي العالمي وتقدم برامج معتمدة في العلوم والإنسـانيات على مستوى الدراسات العليا من ماجستير ودكتوراه يقوم بتدريسها أساتذة متميزون مؤهلون دولياً.

الأهـداف:

تختص الجامعة بكل ما يتعلق بالمرحلة العليا من التعليم وبالعمل على تزويد البلاد بالمتخصصـين والفنيين والخبراء في فروع العلـوم المختلفة، كما تعنى بإجراء البحوث العلمية وتشـجيعها لخدمـة المجتمع والعمل على رقي الآداب وتقـدم العلوم والفنون، وتهتم بصفة خاصة بدراسـات الحضارة العربية والإسلامية وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات ومعاهد التعليم العالي والهيئات العلمية والعربية والأجنبية.

(٢) الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب:

سند الإنشاء: القانون رقم (٦٣) لسنة ١٩٨٢[٢٧].

الأهـــداف:

غرض الهيئة هو توفير وتنمية القوى العاملة الوطنية بما يكفل مواجهة القصور في القوى العاملة الفنية الوطنية وتلبية احتياجات التنمية في البلاد.

(٣) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية:

ســـند الإنشاء: المرســـوم رقم (٣٠٧) لسنة ٢٠٠٧[٢٨] في شأن تعديل بعض أحكام المرسوم رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٤ في شأن إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

الأهـــداف:

١- إعداد مقترح إســـتراتيجية التنمية للدولة على المستويين الكلي والقطاعي، وإعداد مشـــروعات الخطط العامـــة للتنمية الاقتصاديـــة والاجتماعيـــة، وبرنامج العمل الحكومي بالتعاون مع جميع الجهات بالدولة، ومتابعة عملية التنفيذ وإعداد تقارير دورية بهذا الشأن.

٢- إجراء البحوث والدراســـات التي تســـتهدف استشـــراف آفاق مستقبل التنمية في الدولة، وفق مختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

٣- تنســـيق ومتابعة مكونات المشـــروع الوطني، الذي يستهدف استفادة جميع الجهات بالدولة من برامج المعونة الفنية المقررة للدولة من الوكالات الدولية المتخصصة.

(٤) معهد الكويت للأبحاث العلمية:

ســـند الإنشـــاء: مرســـوم أميري في عام ١٩٧٣[٢٩]، إذ أصبح تابعاً لمجلس الوزراء وتحت إشراف مجلس من الأمناء.

الأهـــداف:

١- النهـــوض بالبحوث العلمية التطبيقية، وخاصة ما يتعلـــق منها بالصناعة والطاقة والزراعة وسائر المقومات الرئيسية للاقتصاد القومي، وذلك لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وتقديم المشورة للحكومة فيما يتعلق بسياسة البحث العلمي للبلاد.

٢- إجراء البحوث العلمية التطبيقية التي تُســـهم في تقـــدم الصناعة الوطنية، وتبني الدراسات المتعلقة بالحفاظ على البيئة، واكتشاف موارد الثروة الطبيعية والحفاظ عليها وخاصة موارد المياه والطاقة وتعزيز أساليب الإنتاج الزراعي.

٣- تقديم الاستشـــارات البحثية والعلمية والتكنولوجية لكل من المؤسســـات الحكومية والخاصة في دولة الكويت ومنطقة الخليج والوطن العربي.

(٥) المعهد العربي للتخطيط:

سند الإنشاء: أنشـأت حكومة دولة الكويت في عام ١٩٦٦[٣٠] بالتعاون مع برنامج الأمم المتحـدة الإنمائي معهد الكويت للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي في الشـرق الأوسـط باعتبارها مؤسسة كويتية مسـتقلة وذلك وفقاً للاتفاقية التي عقدت آنذاك بين الكويت وبرنامج الأمم المتحدة، وفي عام ١٩٧٢ تم تحويل المعهد إلى مؤسسة عربية مستقلة وسمي «المعهد العربي للتخطيط بالكويت».

وفـي عام ١٩٨٠ انتهت مسـاهمة برنامج الأمم المتحـدة الإنمائي وتم الاتفاق بين الحكومات العربية المؤسسة على إقرار المعهد العربي للتخطيط بصفتها مؤسسة عربية مستقلة.

الأهـــداف:

- توفيـر الخبـرات العلمية والعملية التي تسـاعد الـدول العربية علـى مواكبة آخر التطورات في مجالات التنمية والإدارة الاقتصادية والتخطيط.
- تيسير عملية البحث واسترجاع المعلومات من قبل صانعي القرار والباحثين العرب.
- تحسـين نوعية البحوث والدراسـات ورفع مسـتوى القدرات البحثية لدى المهتمين بمجالات التنمية والإدارة الاقتصادية والتخطيط في الدول العربية.
- إنشـاء شبكة من الخبراء والمتخصصين العرب على مختلف مستوياتهم في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إيجاد فرص للالتقاء وتبادل الأفكار بين الخبراء حول أهم القضايا المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.
- العمل على نشر المؤلفات والإصدارات المتخصصة، وتوفير قواعد المعلومات والبيانات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.

(٦) الجامعات الخاصة:

سـند الإنشاء: المرسوم بقانون رقم (٥٦) لسنة ١٩٩٩م[٣١] بشأن إنشاء الجامعات الخاصة.

الأهــــداف:

تهدف الجامعات الخاصة إلى الإســـهام في تحقيق أهداف التعليم العالي والتعليم التطبيقـــي وبما يحقق الربط بين هـــذه الأهداف واحتياجات المجتمـــع المتطور وأداء الخدمات البحثية للغير.

ثالثاً - وحدات التطوير الإداري والتدريب:

سند الإنشاء: توصية مجلس الخدمة المدنية الصادرة عام ١٩٨٨م[٣٢] بجلسته رقم (٨ / ٨٨)، كتاب ديوان الخدمة المدنية الدوري الصادر بتاريخ ١٩٩٤/١١/٥م.

**الاختصاصات العامة للإدارة تتمثل في التالي:

١- إعداد الدراسات التنظيمية وتطوير الهياكل الإدارية الوظيفية.

٢- إجراء البحوث المتعلقة بأساليب وطرق العمل وتبسيط الإجراءات.

٣- دراسة الإجراءات والنماذج وتطوير الخدمة.

٤- حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التأهيل والتدريب.

٥- تنفيذ النظم الخاصة بتصنيف وترتيب الوظائف.

٦- حصر وتسجيل جميع البيانات ذات الصلة وإنشاء قواعد المعلومات الإدارية.

٧- إجراء البحوث الإدارية ومتابعة نتائج الدراسات المتعلقة بالتطوير الإداري والتدريب.

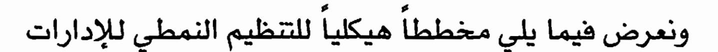
٨- إجراء الدراســـات الاستشـــارية وتقديم المعونة الفنية للوحدات الإدارية بالأجهزة الحكومية.

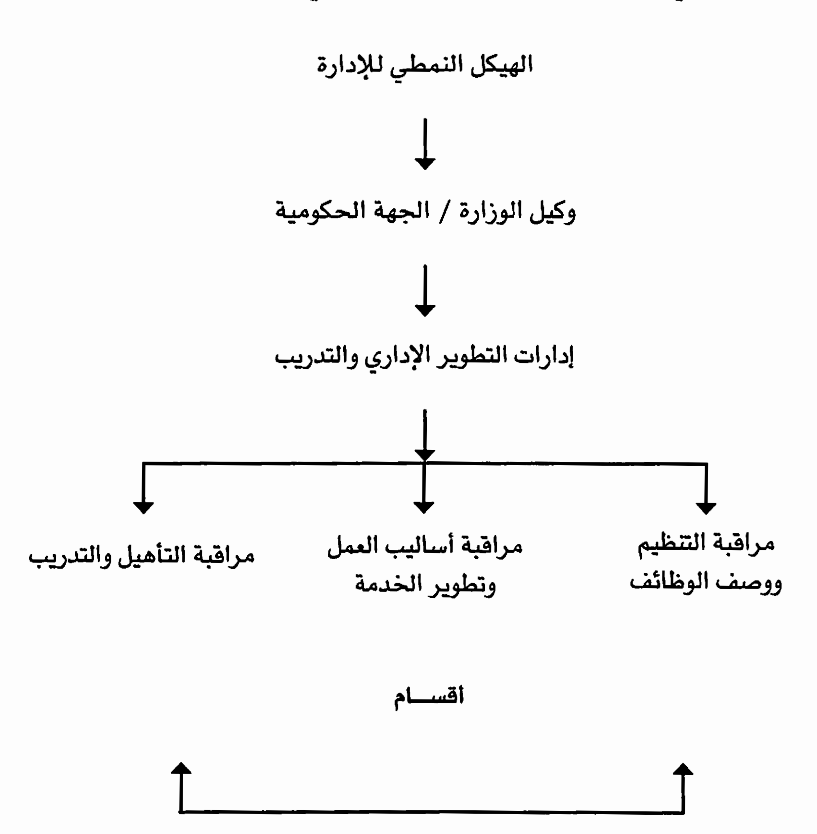
٩- تطوير النظم المناسبة لتقييم أداء العاملين وتحليل نتائجها.

١٠- التعاون مع ديوان الخدمة المدنية في كل ما يتعلق بأمور التطوير الإداري.

ويتكون التنظيم النمطي للإدارة من المراقبات الثلاث التالية:

- مراقبة التنظيم ووصف الوظائف.
- مراقبة أساليب العمل وتطوير الخدمة.
- مراقبة التأهيل والتدريب.


ونعرض فيما يلي مخططاً هيكلياً للتنظيم النمطي للإدارات



الجزء الرابع - الإنجازات المتحققة في بداية الألفية:

في نطاق المساعي الحثيثة للرئاسات العليا وللحكومات المتعاقبة لدولة الكويت نحو تدعيم وتفعيل قدرات وإمكانات الأجهـــزة الحكومية، فقد تحققت إنجازات مهمة في بداية القرن الحادي والعشرين نتج عنها تطوراً حقيقياً على مستوى الأفراد والوحدات والمنظمات الحكومية.

وما تزال الجهود الداعمة والساعية لإنجاز جميع الأعمال والأنشطة الشاملة للإصلاح والتطوير والتنمية الإدارية حتى تتحقق أهدافها وغاياتها، وبالفعل فقد تحقق منها الشيء الكثير وفق معطيات ومتطلبات الزمن الذي اعتمدت ونفذت خلاله.

وفي هذا الجزء لا يسعنا إلا طرح بعض من ملامح الإنجازات المتحققة فعلياً في بداية الألفية الحالية، والتي يدل عليها - بإيجاز شديد للغاية - ما يلي:

١- نمو أعداد الأجهزة والوحدات الإدارية بما يلبي احتياجات المواطنين ويحقق طموحاتهم المستقبلية.

٢- تطوير أساليب وطرق العمل ونظم وتقنيات وأساليب التنفيذ المصاحبة لها حتى أصبحت الإدارة إلكترونية (ميكنة الخدمات الحكومية).

٣- تعزيز مبادئ الشفافية والمصارحة ومحاربة الفساد بشتى أنواعه، واستحداث أجهزة رقابية خاصة بهذا الشأن، وإنشاء جهاز متابعة تقييم أداء الجهاز الحكومي.

٤- تحديث أساليب الإدارة الحكومية وتحويلها إلى الإدارة بالأهداف والنتائج، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الرشيدة، الإدارة المتمكنة....... وغيرها من المناهج الحديثة.

٥- الارتفاع بمعدلات الأداء ومستويات الإنتاجية العامة (على مستوى الأفراد والمؤسسات).

٦- تأهيل الكوادر الوطنية المتخصصة في مختلف المجالات والميادين، وإعداد المدربين الوطنيين.

٧- تدريب الموظفين وفق أحدث المناهج والأساليب وارتفاع أعداد المتدربين (داخلياً وخارجياً).

٨- تنمية قدرات ومهارات وخبرات شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وكذلك الموظفين التنفيذيين.

٩- الارتقاء بمستويات الوحدات الإدارية المتخصصة في جوانب التطوير والتدريب والتنمية الإدارية.

١٠- اعتماد الخطط الإنمائية والسنوية وبرامج عمل الحكومة التي تحتوي على مشاريع التنمية الإدارية سواء المركزية منها أو غير المركزية.

١١- استحداث وحدات تنظيمية على مستوى الجهات الحكومية تختص بعمليات التخطيط ومتابعة برامج التنمية، فضلاً عن وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي.

١٢- إصدار قوانين بشأن الخطط الإنمائية والسنوية المنفذة على مستوى الدولة وآليات متابعتها.

الجزء الخامس - نظرة مستقبلية لتحديات التنمية الإدارية:

أولاً - التحديات المتوقعة للتنمية:

علـى الرغم من صعوبة توقع جميـع التحديات، على المدى البعيـد، إلا أنه يمكن الآن التعرض لمعطيات الوضع الراهن وتنبؤات التحدي في المستقبل المنظور، إذ تتمثل ملامحها الرئيسية التي تواجه خطط وبرامج التنمية الإدارية بالكويت – إجمالاً – في كيفية التحول السـريع إلى جهـاز إداري متمكن من قيادة عمليـات إدارة التنمية في ظل وجود بل وتنامي التطورات العالمية المتلاحقة لا سـيما بوجود تكنولوجيا معلومات متقدمة ومتطورة.

ولعـل أبـرز ميادين التحدي لجهاز الإدارة العامة في سـبيل قيامـه بدوره بكفاءة واقتدار ما يلي:

- استخدام الأساليب الحديثة غير التقليدية في التطوير الإداري وسبل تفعيلها باستمرار.
- مواكبـة الاندماجات الاقتصاديـة (العولمة) التي تتطلب توفير قوى عاملة وخدمات عامة وأجهزة إدارية على مستوى عالٍ.
- التخصيص (الخصخصة) أو التحول بالأنشطة الحكومية إلى القطاع الخاص لكي تدار بالأسلوب التجاري، ويتم ترشيد الإنفاق الحكومي.
- إعادة اكتشاف الدور الحكومي لكي يتوافق مع إدارة التنمية من خلال أجهزة متطورة تقنياً وفنياً وإدارياً بعد تحويلها لإدارات إلكترونية.
- توافر نظم وأساليب وأدوات التهيئة والاستعداد والتكيف مع ظروف المستقبل ومتغيراته.

ثانياً - متطلبات مواجهة تحديات التنمية:

نرى بأنه ولكي يمكن مقابلة تحديات التنمية الإدارية فلابد من التخطيط السـليم إستراتيجياً وتكتيكياً – بما يؤمن:

١- إعـادة صياغة منظومة العمل المشـترك بين الجهـاز الحكومي ومختلف قطاعات الأعمال بالدولة.

٢- إعداد أجيال قادرة على قيادة العمل الإداري بالأجهزة الحكومية من خلال التأهيل والتدريب والتنمية المستمرة.

٣- تهيئة التنظيمات الإدارية للتحول إلى كيانات متطورة وفق التغيرات المتلاحقة لنظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٤- بنـــاء الأنظمة الإدارية المتكاملة التي تتفاعل فيما بينها أســـاليب وأدوات ووســـائل إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات والمعاملات.

٥- توفير ســـبل الدعم اللازمة (تشـــريعياً، مالياً، فنياً، إعلامياً) لمســـاندة المتغيرات العالمية ومواكبة أية تطورات مستقبلية.

ثالثاً - النظرة المستقبلية:

- التعليم والتدريب والتنمية.
- السلوكيات والاتجاهات التنظيمية.
- النتائج النهائية (المخرجات المتوقعة).

ومن هذا المنطلق، فإن النظرة المســـتقبلية لمواجهـــة التحديات بل وتجاوزها بآفاق وطموحات أخرى جديدة تفوقها من حيث الدرجة والنوعية؛ بل يجب أن تتجاوز مرحلة المواجهة وتتعداها إلى مراحل أهـــم وأنفع وأجدى في اتجاهات التنمية المتعددة، بغية تحقيق نتائج إيجابية وبلوغ معدلات أداء وإنتاجية عالية، وتقديم خدمات عامة متميزة، والارتقاء بالإمكانيات والقدرات والسلوكيات على مستوى الأفراد والمؤسسات والجهات الحكومية بالدولة.

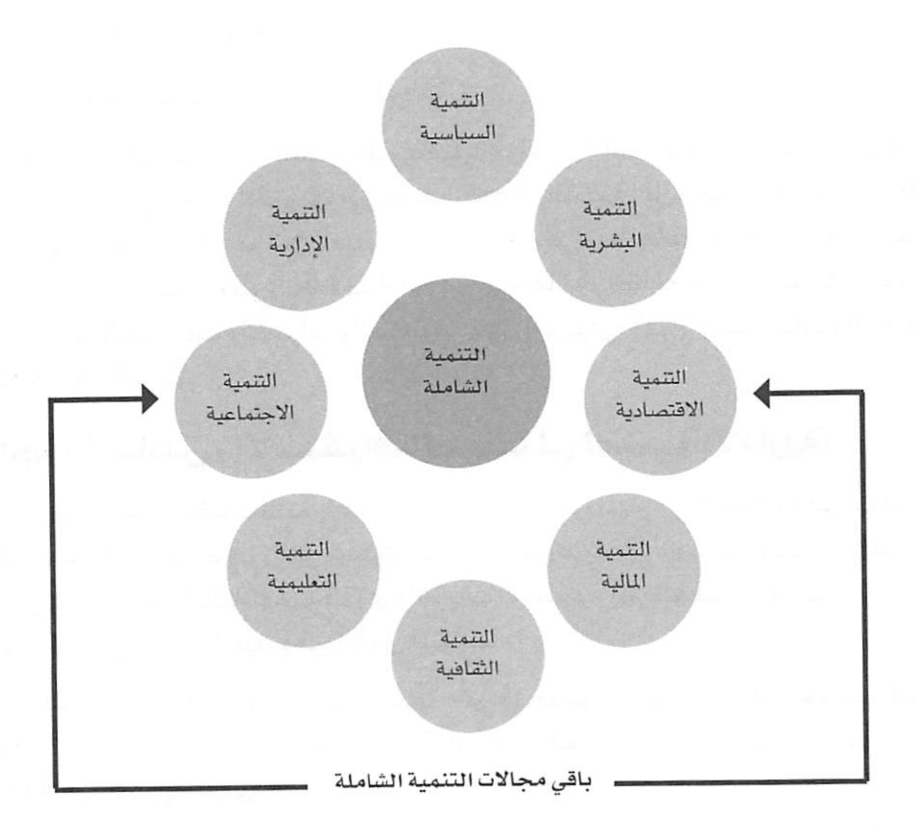
الجزء السادس - الاستشراف المستقبلي للتنمية الإدارية:

تتطلب إستراتيجيات التنمية الإدارية قدراً كبيراً من المهنية والاحترافية في عمليات التخطيط الإســـتراتيجي على مستوى الدولة، ولعل صياغة الأهداف ورسم السياسات تكون في المرحلة التالية لوضع الرؤى والغايات الأساسية المستهدفة من عمليات التنمية الإدارية على المدى البعيد وفي الأجل المتوسط.

وتحتـــاج هذه الفعاليات – بلا شـــك – توافر منظومة عمل متكاملة الجوانب تعمل بروح الفريق الواحد وبرؤية إستراتيجية واضحة وآليات محددة، بحيث تعمل على بلوغ الأهداف التنموية التالية:

- تهيئة التنظيمات الإدارية والأجهزة التنفيذية للتحول الدائم نحو أحدث أنواع الإدارة الحكومية.

- إعداد وتنمية مهارات وقدرات وخبرات القيادات الإدارية وشاغلي الوظائف الإشرافية والكوادر البشرية كافة.
- بناء وتطوير الأنظمة الإدارية المتكاملة للارتقاء بأساليب وطرق وتقنيات العمل الحكومي.
- دعم جهود إنشاء معاهد ومراكز متخصصة للتنمية الإدارية وإعداد القيادات الإدارية.
- المبـــادرة بتقـــديم الآراء والأفكار والمقترحات الجديدة التي ترفـــع من درجة ونوعية وجودة الأداء على مستوى الأفراد والوحدات والمؤسسات.
- إيجابية التفاعل والتكامل والانســـجام مع خطط وبرامج التنمية الشاملة والمستدامة في المجتمع.



الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الموجز من الكتاب المزمع صدوره عن طريق الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي بالتعاون مع معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية الشقيقة، قدر المستطاع، أن نتناول فيما سلف من أجزاء ومحاور بعضاً مما ارتبط بتجربة دولة الكويت وجهودها الثرية في المجالات الأساسية فقط للتنمية الإدارية، وتم الاكتفاء بعرض ما يرتبط بها من أعمال وأنشطة وما أسفرت عنه من نتائج في فترات زمنية محددة.

ويحدونا الأمل في إعداد كتاب آخر متكامل الجوانب والأركان حول تلك التجربة التي تستحق التوثيق والتقرير والتداول بين أجهزة ودواوين الخدمة المدنية ومعاهد ومراكز الإدارة العامة والتنمية الإدارية، حتى يمكن تعميم الاستفادة المرجوة منها سواء للقياديين والإشرافيين أو الموظفين التنفيذيين والباحثين والمهتمين بقضايا الإدارة العامة والتطوير والتنمية.

وبهذه المناسبة فإننا نتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير لكل الإخوة المسؤولين والتنفيذيين بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ومعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية الشقيقة، ونتمنى النجاح لهذا المؤتمر وغيره من الفعاليات التي تنفذها الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي بما يثري العمل الإداري ويدعم جهود الإصلاح والتطوير والتنمية الشاملة.

آملين للأجهزة الإدارية والتنفيذية ومعاهد ومراكز الإدارة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي مزيداً من التقدم والتطور والرقي في ظل الرعاية الكريمة لأصحاب الجلالة والسمو والسعادة ملوك وأمراء ورؤساء دول المجلس حفظهم الله جميعاً ورعاهم وسدد على دروب الخير خطاهم وحقق على أياديهم الرفعة والنمو والازدهار لدول وشعوب منطقة الخليج العربي.

الهوامش

١- صدور المرسوم الأميري رقم (١١٦) لسنة ١٩٩٢م في شأن التنظيم الإداري وتحديد الاختصاصات والتفويض فيها .

٢- صدور تشريعات ووضع ضوابط لتأقيت شغل الوظائف القيادية بالجهات الحكومية.

٣- صدور مرسوم أميري بشأن نظام المحافظات على مستوى الدولة .

٤- صدر المرسوم الأميري رقم (٧) لسنة ١٩٦٠ بقانون الوظائف العامة .

٥- صدر المرسوم الأميري رقم (١٠) لسنة ١٩٦٠ م بقانون ديوان الموظفين (ديوان الخدمة المدنية حاليا) والذي اعتبر هيئة مستقلة تعنى بشئون الوظيفة والموظفين، والنظر في رفع مستوى الخدمة العامة وضمان سير العمل الحكومي على وجه مرض.

٦- صدر المرسوم رقم (٢) لعام ١٩٦٢م بإعادة تنظيم الوزارات وحصرها في (١٤) وزارة.

٧- صدر المرسوم بالقانون رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩ بقانون ونظام الخدمة المدنية .

٨- صدور قرارات من مجلس الوزراء بتنظيم جوانب العمل المختلفة على مستوى الجهاز الإداري .

٩- صدور قانون دعم العمالة الوطنية وتشجيعها بالعمل لدى القطاعات غير الحكومية.

١٠- صدور المرسوم رقم (٣٤٦) لسنة ٢٠٠٧ باستحداث جهاز متابعة الأداء الحكومي.

١١- صدور عدد كبير من المراسيم والقرارات الخاصة بتنظيم شئون التوظيف في الجهات الحكومية.

١٢- صدور القانون رقم (٩) لسنة ٢٠١٠ باعتماد الخطة الإنمائية للدولة .

١٣- صدور القانون رقم (٦) لسنة ٢٠١٠ بتنظيم العمل بالقطاع الأهلي .

١٤- صدور المرسوم الأميري رقم (٤١٧) لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم .

١٥- أصدرت الكويت القانون رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٠، في شأن دعم العمالة الوطنية وتشجيعها للعمل لدى الجهات غير الحكومية.

١٦- أصدر مجلس الخدمة المدنية بجلسته رقم (٨ / ١٩٨٨) توصية عامة للجهات الحكومية كافة بضرورة إنشاء مكاتب لخدمة المواطن تستهدف بصفة عامة متابعة إنجاز معاملات المراجعين، وتسهيل حصولهم على خدماتهم دون عناء وفي أسرع وقت ممكن .

١٧- أصدر مجلس الوزراء قراره رقم (٥٥١) لسنة ١٩٩٩م بشأن مركزية التوظيف من خلال ديوان الخدمة المدنية وفق أسس وضوابط ومعايير محددة.

١٨- نظام الموظفين والتقاعد الصادر في ١٩٥٤/١٢/٢٥م أول أداة تشـريعية لتنظم شـئون الخدمة المدنية.

١٩- صدور المرسوم رقم (٧) لسنة ١٩٦٠م بقانون الوظائف العامة.

٢٠- صدر المرسـوم بالقانون رقم (١٥) لسـنة ١٩٧٩م في شـأن الخدمة المدنية، والمرسوم الأميري الصـادر بتاريخ ١٩٧٩/٤/٤ م بنظام الخدمة المدنية ، ويعمل بالنظام فيما لم يرد فيه نص من القانون .

٢١- سـند إنشـاء مجلس الخدمة المدنيـة للمادة الرابعة مـن قانون الخدمة المدنية (١٥) لسـنة ١٩٧٩م.

٢٢- سند إنشاء ديوان الخدمة المدنية : المرسوم بالقانون رقم(١٠) لسنة ١٩٦٠م .

٢٣- سند إنشاء قطاع التطوير الإداري قرار ديوان الخدمة المدنية رقم (٣٧٨) لسنة ١٩٨٩م.

٢٤- قرار مجلس الوزراء رقم (٧٦٧) لسـنة ١٩٩٧ م بشـأن دمج برنامجي إعادة هيكلة تركيبة القوى العاملة ومشـروع إعادة هيكلة الجهاز التنفيذي للدولة تحت مسـمى واحد بحيث يصبح «برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة».

٢٥- سند إنشاء القانون رقم(٢٩) لسنة ١٩٦٦م،بشأن تنظيم التعليم العالي والقوانين المعدلة له .

٢٦- صدور المرسوم الأميري القاضي بإنشاء كلية للعمارة في ٢٠١٠/١٠/١٩م.

٢٧- سند إنشاء القانون رقم (٦٣) لسنة ١٩٨٢م الخاص بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

٢٨- مرسـوم رقم (٣٠٧) لسنة ٢٠٠٧م في شـأن تعديل بعض أحكام المرسوم رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٤ في شأن إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية .

٢٩- مرسوم أميري في عام ١٩٧٣ ، حيث أصبح معهد الكويت للأبحاث العلمية تابعاً لمجلس الوزراء وتحت إشراف مجلس من الأمناء .

٣٠- سـند إنشـاء حكومة دولة الكويت في عام ١٩٦٦م بالتعاون مـع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معهد الكويت للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي في الشـرق الأوسط كمؤسسة كويتية مستقلة وذلك وفقاً للاتفاقية التى عقدت آنذاك بين الكويت وبرنامج الأمم المتحدة ، وفي عام ١٩٧٢ تم تحويل المعهد إلى مؤسسة عربية مستقلة وسمي " المعهد العربي للتخطيط بالكويت .

٣١- سند إنشاء المرسوم بقانون رقم (٥٦) لسنة ١٩٩٩م بشأن إنشاء الجامعات الخاصة .

٣٢- توصية مجلس الخدمة المدنية الصادرة عام ١٩٨٨م بجلسته رقم (٨ / ٨٨) ، كتاب ديوان الخدمة المدنية الدوري الصادر بتاريخ ١٩٩٤/١١/٥م بشأن وحدات التطوير الإداري والتدريب .

المراجع:

- المرســـوم الأميري رقم (١١٦) لســـنة ١٩٩٢م في شـــأن التنظيـــم الإداري وتحديد الاختصاصات والتفويض فيها .
- المرسوم الأميري بشأن نظام المحافظات على مستوى الدولة .
- المرسوم الأميري رقم (٧) لسنة ١٩٦٠ بقانون الوظائف العامة .
- المرسوم الأميري رقم (١٠) لسنة ١٩٦٠ م بقانون ديوان الموظفين (ديوان الخدمة المدنية حالياً).
- المرسوم الأميري رقم (٢) لعام ١٩٦٢م بإعادة تنظيم الوزارات وحصرها في (١٤) وزارة.
- المرسوم الأميري بالقانون رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩ بقانون ونظام الخدمة المدنية .
- المرسوم الأميري رقم (٣٤٦) لسنة ٢٠٠٧ باستحداث جهاز متابعة الأداء الحكومي.
- القانون رقم (٩) لسنة ٢٠١٠ باعتماد الخطة الإنمائية للدولة .
- القانون رقم (٦) لسنة ٢٠١٠ بتنظيم العمل بالقطاع الأهلي .
- المرسوم الأميري رقم (٤١٧) لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم .
- القانون رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٠ ، في شأن دعم العمالة الوطنية وتشجيعها للعمل لدى الجهات غير الحكومية.
- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥١) لســـنة ١٩٩٩م بشـــأن مركزية التوظيف من خلال ديوان الخدمة المدنية وفق أسس وضوابط ومعايير محددة.
- نظام الموظفين والتقاعد الصادر في ١٩٥٤/١٢/٢٥م .
- المرسوم الأميري رقم (٧) لسنة ١٩٦٠م بقانون الوظائف العامة.
- المرســـوم الأميري بالقانون رقم (١٥) لســـنة ١٩٧٩م في شـــأن الخدمة المدنية، والمرسوم الأميري الصادر بتاريخ ١٩٧٩/٤/٤ م بنظام الخدمة المدنية .
- قانون الخدمة المدنية رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩ م .
- المرسوم الأميري بالقانون رقم (١٠)لسنة ١٩٦٠م .
- قرار ديوان الخدمة المدنية رقم (٣٧٨) لسنة ١٩٨٩ م.
- قرار مجلس الوزراء رقم (٧٦٧) لســـنة ١٩٩٧ م بشـــأن دمج برنامجي إعـــادة هيكلة تركيبة القوى العاملة ومشـــروع إعادة هيكلة الجهاز التنفيذي للدولة تحت مســـمى واحد بحيث يصبح «برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة».

- القانون رقم (٢٩) لسنة ١٩٦٦م ، بشأن تنظيم التعليم العالي والقوانين المعدلة له .
- المرسوم الأميري القاضي بإنشاء كلية للعمارة في ٢٠١٠/١٠/١٩م.
- القانون رقم (٦٣) لسنة ١٩٨٢م الخاص بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .
- المرسوم الأميري رقم (٣٠٧) لسنة ٢٠٠٧م في شأن تعديل بعض أحكام المرسوم رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٤ في شأن إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية .
- المرسوم الأميري في عام ١٩٧٣ ، بشأن معهد الكويت للأبحاث العلمية ليكون تابعاً لمجلس الوزراء وتحت إشراف مجلس من الأمناء .
- سند إنشاء حكومة دولة الكويت في عام ١٩٦٦م بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معهد الكويت للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي في الشرق الأوسط كمؤسسة كويتية مستقلة وذلك وفقاً للاتفاقية التي عقدت آنذاك بين الكويت وبرنامج الأمم المتحدة ، وفي عام ١٩٧٢ تم تحويل المعهد إلى مؤسسة عربية مستقلة وسمي " المعهد العربي للتخطيط بالكويت " .
- المرسوم الأميري بقانون رقم (٥٦) لسنة ١٩٩٩م بشأن إنشاء الجامعات الخاصة .
- توصية مجلس الخدمة المدنية الصادرة عام ١٩٨٨م بجلسته رقم (٨ / ٨٨) ، كتاب ديوان الخدمة المدنية الدوري الصادر بتاريخ ١٩٩٤/١١/٥م بشأن وحدات التطوير الإداري والتدريب .

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٤هـ



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٤هـ